علم النفس الإداري

هادي مشعان ربيع
رئيس قسم العلوم السلوكية
كلية إعداد المعلمين بودان
جامعة التحدي







مكتبة الملك فهد الوطنية
الرياض
١٤١٠

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَلاَ تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولِئِكَ كَانَ عَنْهُ مسئُولاً ﴾

صدق الله العظيم

علم النفس الإداري

علم النفس الإداري

أ. هادي مشعان ربيع

رئيس قسم العلوم السلوكية – كلية إعداد المعلمين

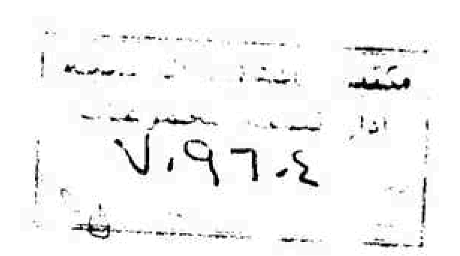
جامعة التحدي – الجماهيرية الليبية

الطبعة الأولى

2008م – 1429هـ

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

علم النفس الإداري



هادي مشعان ربيع

الطبعة العربية الأولى 2008

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: 2007/6/1693

عمان – الأردن



مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

عمان – وسط البلد – ش. السلط – مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن

عمان – ش. الملكة رانيا العبد الله – مقابل كلية الزراعة – مجمع

زهدي حصوة التجاري تلفون: 5347917 - فاكس: 5347918

Email: Moj_pub@hotmail.com

www. muj – arabi – pub. com

الإهداء



إلى طلبتي في كلية
إعداد المعلمين -جامعة
التحدي
الجماهيرية الليبية رمزاً لتعاوننا
الصادق

فهرست المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوثين رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد :

يمثل علم النفس واحد من أهم العلوم الإنسانية، لاتصاله المباشر بالطبيعة الإنسانية فهو يعد جزء لا يتجزأ منها ومعبر عنها في جميع حالاتها ومظاهرها. وقد مر هذا العلم بمراحل عديدة من التطور حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم من تقدم وازدهار، كما وقد تفرع إلى العديد من العلوم الفرعية والتي تفرعت هي الأخرى بدورها وامتدت لتشمل جميع مظاهر السلوك الإنساني وفي مختلف ميادين حياته.

ومن أهم فروع علم النفس الحديثة هو علم النفس الإداري الذي يدرس السلوك الإنساني في مجال إدارة الأعمال، فقد تطورت الإدارة في السنوات القليلة الماضية، وكانت أبرز هذه التطورات هو أنها أصبحت تستخدم مبادئ علم النفس في عملياتها ونشاطاتها، حيث تستخدمه في عمليات اتخاذ القرار، ورسم وتنفيذ ومتابعة وتقييم خططها، واختيار العاملين المناسبين في فروعها، وكذلك في توزيع الأعمال والمسؤوليات على هؤلاء العاملين وتوجيههم عند تأديتهم لأعمالهم، ورفع معنوياتهم، وزيادة مشاركتهم في العمل، ورضاهم عنه وتكيفهم معه وزيادة إنتاجهم وتدريبهم أثناء الخدمة من أجل زيادة كفايتهم وتحسين أدائهم واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم عن العمل، وهكذا ظهر علم جديد عرف بإسم علم النفس الإداري.

ويهدف هذا الكتاب الذي هو عبارة عن مجموعة من المحاضرات ألقيت على طلبة أحد المعاهد الإدارية في الجماهيرية الليبية، إلى تزويد الطلاب والمعنيين بشؤون الإدارة، بالجوانب النظرية والعلمية لتطبيق مبادئ السلوك الإنساني التي اكتشفتها فروع علم النفس المختلفة في مجال الإدارة، لذا نرجو أن ينتفع به كل المهتمين في هذا المجال ،،، والله ولي التوفيق.

المؤلف



الفصل الأول



الفصل الأول

التعريف بعلم النفس الإداري وأهميته

يعد علم النفس الإداري من أهم فروع علم النفس الحديث التي أخذت تحظى باهتمام متزايد من قبل كل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة على اختلاف أشكالها ومستوياتها لدوره الفاعل في تطوير أداء المؤسسة أو المنظمة ورفع كفاءة أدائها والعمل على تحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل سوف نحاول أن نقدم تعريف لكل من الإدارة وعلم النفس، وعلم النفس الإداري، ونتبين طبيعة العلاقة التي تربط بينهما تمهيدا للدخول فيما بعد بموضوعات أكثر عمقا في علم النفس الإداري.

تعريف الإدارة

من المعروف أن الإدارة بصيغتها العامة هي نوع من السلوك الإنساني الموجه لتحقيق أهداف محددة تخص مجموعة معينة سواء كانت مجموعة عمل أو نشاط رياضي أو ترفيهي أو غيرها . وهي حاجة إنسانية ظهرت وتطورت مع ظهور الإنسان لتلبية احتياجاته المتنامية، وبذلك فهي أمر ملازم له وجزء لا يتجزأ من حياته حيث لا يمكن للإنسان قضاء حاجاته وأموره المختلفة بالشكل والسرعة المناسبتين إلا من خلال إدارة فاعلة قادرة على توجيه الإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة بأفضل ما يمكن.

وتعرف الإدارة بصيغتها العامة بالعديد من التعريفات منها على سبيل المثال:

- الإدارة: هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من

أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة.

- الإدارة : هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمة لتحقيق هدف معين سواء أكانت دائرة أو هيئة حكومية.
- الإدارة بصيغتها العامة هي القدرة على الانجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين، يخدم أهداف معينة.
- والإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداهم.
- الإدارة هي حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، وهي تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.

أما الإنسان الإداري فيمكن تعريفه بأنه : هو ذلك الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانيات.

من خلال التعاريف السابقة يتبن لنا إن الإدارة هي فن التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، وأن العنصر البشري هو المحور الأساسي في هذه العملية ، وهذه الحقيقة هي التي تضفي على الإدارة طابعاً خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية من جهة آخري .

تعريف علم النفس

علم النفس هو العلم الذي يقوم على فهم سلوك الإنسان الفرد وسلوك الجماعة، ويحاول معرفة دوافع السلوك وما يتبعها من نشاط ويحاول أن يفسر

التشابه والاختلاف بين الأفراد فيما بينهم وهو ما يعرف بالفروق الفردية بين بني البشر، حيث أن لكل منا نمط بذاته، وهذا النمط يختلف كل الاختلاف مع من حوله حتى أقرب الناس إليه.

وعلم النفس هو العلم الذي يهتم بمعرفة نمو الفرد وتطور سلوكه من خلال مظاهر واحتياجات النمو في مدارج العمر المختلفة منذ الولادة حتى الممات.

كما أن علم النفس يدرس سلوك الكائنات الأخرى، بهدف التعرف على فهم أعمق وأشمل عن سلوك الإنسان وإن سلوك الإنسان، يمكن تحديده وفق ما يأتي:

1. السلوك الظاهر: كالأكل والشرب والمشي والتعامل اليومي بكافة أنشطته في مواقف الحياة اليومية.
2. السلوك الباطن: أي الخفي كالعمليات العقلية المختلفة كالتفكير والتخيل والتذكر والإدراك والفهم وغيرها، أو السلوك الانفعالي والعاطفي كالغضب والحزن والاكتئاب والقلق.
3. السلوك الفطري: الذي يزود به الإنسان عند خروجه إلى الحياة، كتناول الطعام، والشراب، والأمومة، والعدوانية.
4. السلوك المكتسب: والذي يكتسبه الإنسان ويتعلمه من حياته الاجتماعية ومن التنشئة الاجتماعية، ومن خلال اكتسابه للمعارف والتعليم وبناء الأسرة، والتعامل مع الآخرين، وضروب أخرى عديدة .
5. السلوك السوي: الذي يتفق والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، سواء كانت هذه العادات تتفق مع التعاليم الإسلامية السمحة، داخل المجتمعات الإسلامية، أو مع عادات المجتمع وتقاليده في المجتمعات المختلفة.

وعلم النفس كغيره من العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية الاجتماعية يعمل على وصف ظواهر السلوك ومن ثم يفسر ضروب السلوك الإنساني، ويبحث عن كل الوسائل التي تمكنه من فهم أعمق لسلوك الإنسان وضروب السلوك الإنساني تتمثل في: السلوك اللفظي، والسلوك المكتسب، والحسي، والحركي، والسلوي، والمنحرف.

فروع علم النفس

لقد استطاع علم النفس في عصرنا الحديث والعصر الذي سبقه أن يحقق استقلالاً كأحد العلوم الإنسانية الهامة، بل لم يكتف بتحقيق استقلاليته وهويته المميزة، وإنما بدأ يتفرع إلى العديد من الفروع التي استطاعت أيضاً أن تحقق استقلالاً تتحرز تطوراً كبيراً في هذا القرن نذكر منها على سبيل المثال:

1. علم النفس العام: والذي يدرس كل ما يتصل بالأنشطة العامة والمبادئ والقوانين العامة لسلوك الإنسان.
2. علم النفس الفارقي: أو ما يعرف بسيكولوجية الفروق الفردية، وحيث يكون الاهتمام بالفروق الفردية والجماعية للسمات البشرية، وأسباب الفروق، وأوجه الاتفاق والاختلاف بين البشر.
3. علم النفس الارتقائي: أو ما يعرف بعلم نفس النمو، ويهتم بدراسة مراحل النمو المختلفة أثناء الحمل وبعد الميلاد وفترة الرضاعة والفطام والطفولة المبكرة والوسطى والمتأخرة والبلوغ والمراهقة والشباب والرجولة والشيخوخة وأرذل العمر، وخصائص كل المراحل العمرية ومظاهر النمو من النواحي الجسمية والحركية والحسية والعقلية والنفسية والانفعالية والاجتماعية.
4. علم النفس الاجتماعي: اهتم بالخصائص النفسية للجماعات وانماط التفاعل الاجتماعي والتأثيرات التبادلية بين الأفراد مثل العلاقة بين الآباء

والأبناء داخل الأسرة والتفاعل بين المتعلمين والمعلمين وبين العمال والأعمال ويهتم بدراسات عن الاتجاهات والقيم والتعصب والحروب النفسية والدعاية والإعلان.

5. علم نفس الشواذ: ويهتم بدراسة السلوك السوي وإيضاح السلوك المنحرف كالجرائم والانحرافات السلوكية الشاذة وأسبابها وتفسيرها وأفضل الأساليب العلاجية.

6. علم النفس التربوي (أو التعليمي): ويهتم بالمواقف التعليمية والتربوية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في العملية التعليمية ويدور حول محاور العملية التعليمية: المتعلم/المعلم/المنهج الدراسي، ويعمل على حل مشكلات التعليم من حيث أفضل طرق التعلم، وعلاج التخلف الدراسي والتفاعل القائم بين المعلم والمتعلم.

7. علم النفس الصناعي: وهو العلم الذي يدرس سلوك الإنساني في مجال الصناعة والإنتاج، من حيث التعرف على حاجات ومتطلبات العمال في المصنع ، ومن حيث الشراء والبيع ، وكيفية الترويج للبضائع، والعرض والطلب على السلع ، وكيفية تحقيق الأرباح ....إلى غير ذلك.

8. علم النفس الإداري: وهو العلم الذي يهتم بدارسة السلوك البشري في المجال الإداري دراسة علمية وذلك بقصد وصفه، وتحليله، وتصنيفه، وفهمه، وتفسيره، ومعرفة أسبابه ودوافعه وبواعثه، وضبطه والتحكم فيه، وتوجيهه، والتنبؤ بحدوثه في المستقبل، والتوصل إلى القوانين التي تحكمه.

9. علم النفس الجنائي (سيكولوجية الجريمة): وهذا العلم يدرس كيفية حصول الجريمة، وما هي الدوافع ورائها من حيث تأثير العامل النفسي في حصولها، وكيف يمكن استغلال هذا العامل من أجل التقليل من حجم الجرائم التي تحدث في المجتمع الإنساني.

10. علـم الـنفس الحربـي (علـم الـنفس العـسكري): هـذا العلـم يـدرس العامـل النفـسي في حالـة الحـرب وكيـف يمكـن رفـع معنويـات الجنـود في المعركـة ، كمـا يـدرس أهـم الوسـائل التي يمكـن بهـا التـأثير علـى معنويـات العـدو مـن خلال تحطيم الروح المعنوية لجنوده عبر استغلال العامل النفسي.

هذا بالإضافة إلى وجود فروع كثيرة أخرى لعلـم الـنفس لـيس نحـن بـصدد ذكرها هنا، المهم هو ما يعنينا في هذا المؤلف وهو علم النفس الإداري الـذي يعـد مـن أبرز فروع علم الـنفس الحديثـة حتـى أن الكتابات حوله لا تـزال في مراحلها الأولى ، وسوف نحاول التعرف عليه عبر الصفحات القادمة .

علاقة الإدارة بعلم النفس

مـن المعـروف أن الإدارة أصـبحت اليـوم علمـاً متطـور، أتـى بمبتكـرات كـثيرة لتـسهيل التحركـات الداخليـة ضـمن المؤسـسة أو المنظمـة سـواء كانـت حكوميـة أو أهليـة للوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات، وإقامـة العلاقات الخارجيـة بالجمهور والإدارات الأخرى على أسـاس مـن حيـازة ثقـة المقابـل وتحصيل تعاونه.

ومن بين أهـم التطـورات الـتي دخلـت علـى الإدارة هـو أنهـا أصـبحت تـستخدم مبادئ علم النفس في أغلب (إن لم يكن في جميع) عملياتها ونشاطاتها التي تقوم بها المؤسـسة أو الـشركة الـتي تتـولى إدارتهـا، حيـث تـستخدمه في عمليـات اتخـاذ القـرار، ورسـم وتنفيـذ ومتابعـة وتقيـيم خططهـا، واختيـار العـاملين المناسـبين في فروعهـا، وكـذلك في توزيـع الأعمـال والمـسؤوليات علـى هـؤلاء العـاملين وتـوجيههم عنـد تـأديتهم لأعمـالهم ورفـع معنويـاتهم وزيـادة مـشاركتهم في العمـل ورضـاهم عنـه وتكـيفهم معـه وزيـادة إنتـاجهم وتـدريبهم أثنـاء الخدمـة مـن أجـل زيـادة كفـايتهم

وتحسين أدائهم واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم عن العمل، وهكذا ظهر علم جديد عرف باسم علم النفس الإداري.

تعريف علم النفس الإداري

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن علم النفس الإداري هو العلم الذي يهتم بدراسة السلوك البشري في المجال الإداري دراسة علمية وذلك بقصد وصفه، وتحليله، وتصنيفه، وفهمه، وتفسيره، ومعرفة أسبابه ودوافعه وبواعثه، وضبطه والتحكم فيه، وتوجيهه، والتنبؤ بحدوثه في المستقبل، والتوصل إلى القوانين التي تحكمه. فهو كغيره من العلوم يصف ويحلل ويصنف ويفسر الظواهر التي يدرسها ويحاول ضبطها والتحكم فيها.

ولعل أقرب العلوم النفسية إلى علم النفس الإداري هو علم النفس الصناعي الذي يلتقي معه بل ويتداخل في كثير من مباحثه ومبادئه وتطبيقاته وتستفيد من نتائج الأبحاث والتجارب والدراسات التي تجري في ميدانه، حيث يصل التشابه بينهما إلى حد الاعتقاد بأنهم علم واحد.. ولعل أهم ما يميز علم النفس الإداري هو تخصصه بالعمل الإداري لمختلف جوانبه وعملياته ووظائفه وقضاياه ومشكلاته، فهو يدرس ويعالج قضاياه على أسس نفسية تستمد وجودها من معطيات باقي علوم النفس ذات الارتباط الوثيق به.

كما ويتميز بدراسة الأسباب والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك العاملين ودرجة إنجازه للأعمال الموكلة لهم، وكذلك دراسة العوامل المسببة للإجهاد المهني والغياب والتأخر عن العمل وتحديد أحسن الطرق لتنظيم العمل الإداري، وتوزيع اختصاصاته على مختلف إداراته وأقسامه وعلى العاملين في هذه الإدارات والأقسام، ومتابعة العمل وتقييم نتائجه ودراسة مختلف سبل وفرص التفاعل التي تتم داخل جماعة العمل ومختلف العوامل ذات التأثير الإيجابي

والسلبي على تماسك الجماعة العاملة في المجال الإداري وكذلك دراسة الفروق الفردية بين العاملين في الأجهزة الإدارية.

فعلم النفس الإداري يهتم بدارسة سلوك الإنسان في مجال الإدارة دراسة علمية القصد منها هو وصف هذا السلوك، وتحليله، وتصنيفه، وفهمه، لغرض تفسيره، لمعرفة الأسباب والدوافع الحقيقة التي تحرك هذا السلوك، وذلك من أجل العمل على ضبطه والتحكم فيه، لتوجيهه، الوجهة المرغوبة التي تحقق لنا أقصى فائدة ممكنة من وراء العملية الإدارية، وبالتالي من المؤسسة التي توجد بها هذه الإدارة.

ويمكننا تعريف علم النفس الإداري بأنه " هو ذاك العلم الذي يحاول تطبيق مبادئ وقوانين ومنهج علم النفس العام في مجال الإدارة على الموظفين والعاملين والمشرفين في مجال الإدارة، ويحاول بالتالي الإجابة عن التساؤلات ذات العلاقة بالسلوك الذي يتبعه العاملون في الشركات والمؤسسات المختلفة، ويساعد على توجيه وقيادة هؤلاء العاملين، بما يعرفهم بأنفسهم وبإمكاناتهم ويساعدهم على الاختيار الحكيم لوظائفهم وأعمالهم، ويضعهم في الوظائف والأعمال المناسبة لإمكاناتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد من كفاءتهم وإنتاجهم ".

أو بتعريف أخر علم النفس الإداري " هو ذلك العلم الذي يهتم بدارسة السلوك البشري، وبتطبيق المبادئ النفسية في مجال الإدارة وهو يعتبر من أحدث العلوم النفسية، حيث أنه لم يحقق استقلاله عن بقية العلوم النفسية إلا مؤخراً نسبياً ".

ولعل من أهم ما يميز هذا العلم الجديد عن غيره من العلوم هو أن الظواهر التي يدرسها هي في مجموعها ظواهر حيوية نفسية اجتماعية تتعلق بالموظف

الإداري ككائن يعيش في مجتمع معين وبيئة معينة، ويتفاعل في جزء من حياته اليومية في مجال معين هو مجال الإدارة.

أهمية علم النفس الإداري

لقد أصبحت معطيات علم النفس ونتائج أبحاثه ودراساته تستخدم على نطاق واسع ويستفاد منها في مجالات الإدارة المختلفة، من أجل تحسين أدائها، والمساعدة على توجيه وقيادة العاملين فيها، بما يعرفهم بأنفسهم وبإمكاناتهم ويساعدهم على الاختيار الحكيم لوظائفهم وأعمالهم ويضعهم في الوظائف والأعمال المناسبة لإمكاناتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد من كفاءتهم وإنتاجهم ".

ولكي ينجح القادة والمشرفون الإداريون في مهامهم وفي توجيههم للعاملين لابد أن يكونوا على علم ودراية تامة بطبيعة وأبعاد العمل الذي يديرونه، وبأصوله وأنسب الطرق والأساليب والوسائل لأدائه وتنفيذه، وذلك حتى يكون تعليمهم وتوجيههم وتدريبهم لغيرهم ذا معنى وجدوى، وينال القبول والثقة فيمن يعمل من العاملين تحت قيادتهم. وكذلك لابد لهم من الإلمام بطبيعة السلوك البشري وأسس تعديله وبمبادئ التعلم السليم وبأنسب الطرق والأساليب والوسائل للتعليم والتوجيه والتدريب. ومن هنا تأتي أهميته هذا العلم الذي كان السبب الأساسي في ظهوره وازدهاره هو الحاجة له في المجال الإداري الذي يعد من أهم مجالات النشاط الإنساني .

الفصل الثاني



النظريات التي تفسر السلوك الإداري

توجد عدة نظريات تبحث في تفسير السلوك الإنساني في الإدارة من حيث كيفية تعامل العنصر البشري مع غيره ومع الظروف التي تواجهه خلال عمله اليومي، و ما هي الدوافع التي تدفع هذا العنصر البشري إلى العمل وبذل الجهد والنشاط، أو على العكس من ذلك. وفي هذا الفصل سوف نتناول أهم النظريات التي تفسر السلوك البشري في الإدارة، وهي كما يلي:

أولاً- نظريات الدوافع التي تبحث في الدافعية من خلال السلوك الإداري:

يعد الدافع أو الدافعية من أكثر موضوعات علم النفس أهمية، وأثار اهتمام الناس، وقد عرف الدافع بعدة تعاريف منها : " أنه حالة داخلية جسمية، أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة ".

أو هو " حالة من التوتر الجسمي النفسي تثير السلوك وتواصله حتى يخف هذا التوتر أو يزول فيستعيد الفرد توازنه".

وهناك من عرفه بأنه " عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار".

من خلال التعريف أعلاه يتبين لنا أن الدافع هو اضطراب يخل توازن الفرد فيسعى الفرد إلى استعادة توازنه وكأن غاية السلوك هي أرضاء الدافع بإزالة التوتر واستعادة التوازن. وعلى ذلك فأن الدوافع هي المحركات الرئيسية للسلوك

الإنساني، ومن خلال دراستها نستطيع أن نفهم السلوك والتنبوء به وضبطه في مجالات الحياة المختلفة.

ودوافع الإنسان كثيرة لا حصر لها منها ما هو فطري ، وهذه دوافع أولية لا يحتاج الفرد إلى تعلمها ومنها ما هو مكتسب، أي دوافع ثانوية يكتسبها الفرد خلال عملية التطبيع الاجتماعي وقد تكون شعورية أي يفطن الفرد إليها، أو لا شعورية وهي التي يغفل الفرد عنها ولا يفطن إلى وجودها .

وفيما يلي ملخص بسيط لأهم النظريات التي تبحث في السلوك الإنساني من خلال الدافع الذي يشكل سببا أساسيا في هذا السلوك:

1. نظرية الحاجات (ماسلو):

هذه النظرية قسمت الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، وهي :

- ✓ الحاجات الأساسية للفرد (الطعام ، الشراب ، السكن . . .).
- ✓ الحاجات إلى التقدير والاحترام .
- ✓ الحاجات الاجتماعية كالانتماء ، والحب ، المكانة الاجتماعية.
- ✓ حاجات الأمن كالسلامة ، والاستقرار ، والضمان.
- ✓ حاجات تحقيق الذات كتحقيق الأهداف والنجاح.
- ✓ وتعتمد هذه النظرية على الفرضيات التالية:

1. إن إشباع الحاجات يخضع لأولويات.
2. عندما يشبع الفرد مجموعة من الحاجات تبرز له حاجات أخرى.
3. الحاجات المشبعة لا تقوم بإثارة أو رفع السلوك وتحريكه.
4. حين سعى الفرد لإشباع حاجات في مستوى أعلى فإن هذا يعني أن حاجاته الدنيا مشبعة.

5. إذا حصل نقص في إشباع حاجة ما في مستوى أدنى سبق وأن تم إشباعها تجعل الفرد يحاول إشباع الحاجات التي تعلوها.
6. تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي تم إشباعها.

والجدول التالي يوضح بعض الدوافع والحاجات التي تقابلها:

الدوافع	الحاجات التي تقابلها
1. الأجر وملحقاته	سد الحاجة الضرورية
2. العمل الثابت	سد الحاجة إلى الأمن والطمأنينة
3. فرص الترقية والتقدم	الحاجة إلى تقدير الذات والانتماء
4. شروط العمل الجيد والاهتمام بالعمل	الحاجة إلى تقدير الذات والانتماء
5. العلاقات الطيبة بين العاملين	الحاجة إلى تقدير الذات
6. الإدارة والرقابة الناجحة	الحاجة إلى الانتماء والتفاعل وتحقيق الذات

دور العمل في إشباع الحاجات

ترى هذه النظرية أنه لغرض إشباع الحاجات يسعى الإنسان للعمل بشكل أو بأخر ويتمثل دور العمل في إشباع حاجات الفرد بما يلي:

- **العمل والحاجات الرئيسية:**

فمن خلال العمل يستطيع الفرد إشباع حاجاته الأساسية كالطعام والشراب والسكن، والعمل هنا لا يعني فقط إشباع هذه الحاجات في الوقت الحالي، بل أن الأمر يتعداه إلى رغبة الفرد في أن يكون هذا العمل مستمراً ومنتظماً لتأمين المستقبل.

العمل والانتماء:

تظهر أهمية الانتماء بالنسبة للأفراد في كل مراحل حياتهم، فالطفل ينتمي إلى الأسرة والأسرة بدورها تنتمي إلى المجتمع أكبر وهكذا، وتظهر أهمية فلسفة الانتماء من خلال حاجة الأفراد إلى الجماعات لتوفير الحد اللازم من التفاعل والمحبة... وتنمو الحاجة إلى الانتماء كلما زاد نمو الإنسان، ومع تقدم الإنسان بالعمر يشعر بأنه يحتاج إلى مجتمع أكبر ينتمي إليه، فالطفل يكتفي مؤقتاً بانتمائه إلى أسرته، وعندما ينمو يحتاج إلى الانتماء إلى ما هو أكبر من أسرته. لذلك فإن بيئة العمل توفر للإنسان جزءا من إشباع حاجة الانتماء، وبالتالي فإن العمل يمثل مصدرا أساسياً للإشباع الاجتماعي.

لقد أدرك علماء الإدارة أهمية الانتماء إلى مجموعة العمل وأثره في تحديد سلوك الأفراد، وقد أحس علماء الإدارة أن الرغبة في الانتماء أحياناً تؤدي إلى عدم رفع إنتاجية العامل، رغبة من العامل في مجاراة زملائه وعدم انفصاله عنهم يفضل الانتماء على بعض المكاسب المادية التي يمكن له أن يحققها لو قام بتحسين أدائه.

العمل والتقدير الاجتماعي:

فمستوى العمل ونوعه له أثر كبير على المكانة الاجتماعية للإنسان، فارتفاع المستوى الوظيفي أو انخفاضه يحددان مدى التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد.

العمل وتحقيق الذات:

عندما يتفق العمل مع قدرات الشخص وإمكانياته وطموحه فإنه يكون قد ساهم في تحقيق ذات الإنسان، إذ من خلال ذلك يكون الإنسان قد أحس بأهميته

ويأنه يقوم بدور فعال اتجاه نفسه واتجاه المجتمع، أما حينما يكون العمل لا يتفق مع ميول وطموحات الإنسان فإنه ينقلب إلى نوع من العذاب.

2. نظرية الانجاز (ماكليلاند):

تقول هذه النظرية بأن كل فرد فيه حس عميق لانجاز ما يعهد إليه من عمل ويشعر أنه قادر على إنجازه، فالأفراد يختلفون في قدرتهم على الانجاز، ويمكن تقسيمهم إلى ما يلي:

- ✓ أفراد انجازهم عالي : وهم قادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد.
- ✓ أفراد انجازهم متدني: وهم غير قادرين على تحديد أهدافهم بشكل جيد.

ويعرف ماكليلاند الانجاز بأنه " هو الأداء في ضوء مستوى للامتياز والتفوق أو الرغبة في النجاح والسعي للحصول عليه، وهو شعور يمكن تعلمه وتنميته لدى الأفراد .. ". فالأفراد ذوي الانجاز العالي هم أسرع في الاستجابة، وهناك فروق بين الدافعية لإحراز النجاح والدافعية لتجنب الفشل.

وقد قام العالم (آلدر) بتوضيح خصائص الأفراد أصحاب الرغبة العالية في الانجاز عن غيرهم بما يلي:

1. الاهتمام بالتميز والتفوق في ذاته باعتباره مكافأة داخلية.
2. عدم الاهتمام بالمكافأة الخارجية والبواعث المادية، فهم يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق أداء ناجح.
3. الاتجاه السلبي نحو المهام التي يتطلب الانتهاء منها كثيراً من النجاح (وربما يكون ذلك نتيجة الخوف من الفشل).
4. الميل إلى العمل، فهم يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج انجازاتهم وخاصة عندما تتاح لهم حرية الاختيار.

5. تفضيل المواقف التي يتضح فيها أن الفرد مسئول عن أداء المهام.

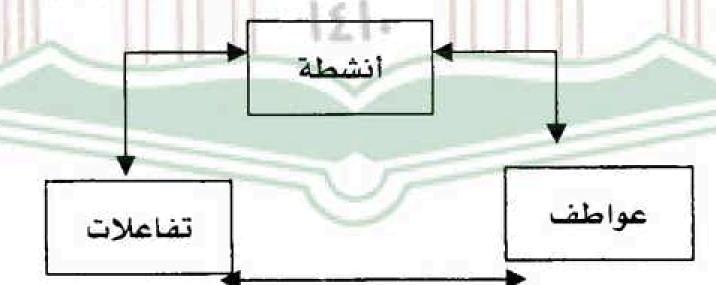
6. النزوع (الميل) إلى المهام ذات الأهداف الواضحة وخاصة الأهداف المتوسطة الصعوبة.

3. نظرية وايت:

تقول هذه النظرية أن كفاءة الفرد وقدرته تؤكد على أن لكل فرد خاصية للإبداع، وعليه أن يكون قادرا وكفوءا للقيام بعمله، ويفضل أن يراه الآخرين عند القيام بالعمل والإبداع فيه.

4. نظرية هومانز:

تفترض هذه النظرية أن التفاعل الإنساني يولد ثلاث عناصر مهمة هي (العواطف، الأنشطة، التفاعلات) حيث تتولد بين أفراد المجموعة عواطف مشتركة كالحب والاحترام التعاون والانتماء، ومن مجموعة نشاطات المجموعة يحدث تفاعل من نوع ما، فالعناصر الثلاثة تحدد نوع الدوافع والفاعلية لدى الفرد في المجموعة .



5. نظرية (x):

تفترض هذه النظرية ما يلي:

1. إن الإنسان يميل إلى الكسل، ولا يحب القيام بعمله، لذلك يجب حث الأفراد على العمل والتهديد بالعقاب لضمان سير العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

2. إن الإنسان يتهرب من المسئولية ويتخلى عن طموحاته في العمل.

3. إن الإنسان يحب أن يكون تابعا ويقوده الآخرون.

والمدير الذي يؤمن بهذه النظرية يكون متسلطا ودكتاتوريا .

6. نظرية (Y):

تفترض هذه النظرية ما يلي :

1. إذا توافر الرضا عن العمل فإن الإنسان يقبل على العمل إذا كان هذا العمل يتطلب جهدا عقليا وجسميا.
2. ممارسة عمليات الضبط والتوجيه بشكل ذاتي من أجل العمل على بلوغ أهداف التنظيم.
3. يمكن تعلم تحمل المسئولية.
4. الإنسان يؤمن بأن الالتزام هو نوع من المكافأة ، وأفضل الثواب هو الرضا وتحقيق الذات.
5. الإبداع والقدرة على الخلق صفة منتشرة بين الناس، ولا تقتصر على عدد قليل منهم.

والمدير الذي يؤمن بهذه النظرية يكون ديمقراطيا.

7. نظرية كليرت:

تفترض هذه النظرية أن السلوك في أي منظمة يتأرجح بين سلوكيين هما السلوك التسلطي والسلوك الديمقراطي، وهذا التأرجح يجعل الدوافع ترتفع أو تنخفض لدى العاملين في هذه المنظمة، ومن الملاحظ أن الإدارة الديمقراطية توفر ظروف أفضل للدوافع مما يؤدي إلى قوة العلاقات الإنسانية وارتفاع الروح المعنوية

لدى الأفراد على عكس الإدارة التسلطية التي تؤدي إلى انخفاض الدوافع لدى الأفراد.

8. نظرية النضج (ارجريس):

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يتدرج خلال حياته من عدم النضج إلى النضج، ولكل من هاتين المرحلتين خصائص تحيز وتحدد سلوك الفرد في التنظيم، ومن هذه الخصائص ما يلي:

عدم النضج	النضج
سلبي	نشيط واندفاعي
معتمد على الآخرين	مستقل
الأساليب قليلة	الأساليب متنوعة
الاهتمامات ضعيفة	الاهتمامات متنوعة
ضيق الأفق ماضيا وحاضراً	واسع الأفق ماضيا وحاضرا ومستقبلا
يرغب في أن يكون من التابعين	يحب القيادة ولديه الإمكانات اللازمة لذلك
ضعيف في قدرة التحكم في النفس وفي الوعي الاجتماعي	لديه قدرة التحكم في النفس وفي الوعي الاجتماعي

ثانياً- نظريات الدوافع التي تبحث في الدوافع من خلال السلوك البشري كافة:

1- النظرية السلوكية:

يعتبر العالم الأمريكي واطسون صاحب هذه النظرية، ومن أهم أنصارها بافلوف، اسكنر، ثور نديك، كلارك هل، ويتركز اهتمام أصحاب هذه النظرية على الدراسة الموضوعية لسلوك الكائن الحي وعلى عملية التعلم، والتعلم هو عملية

تعديل أو تغيير في السلوك ولا يتم هذا التعديل أو التغيير في السلوك ما لم يقوم الكائن الحي بنشاط معين.

وعلى هذا الأساس فأن الفرد يتعلم السلوك السوي ويتعلم السلوك غير السوي .

وتقول هذه النظرية أن لكل سلوك أو استجابة هناك مثير فإذا كانت العلاقة بين المثير والاستجابة سليمة كان السلوك سلوكاً سوياً والأمر على ما يرام، وبالعكس إذا كانت العلاقة مضطربة كان السلوك غير سوي والأمر يحتاج إلى دراسة ومساعدة.

وتهتم هذه النظرية اهتماماً كبيراً بالشخصية على اعتبار أنها من العوامل المؤثرة على السلوك البشري في أفراحه وآلامه في قوته وفي ضعفه . وكذلك بالدافع الذي يعتبر القوى الداخلية المحركة للسلوك ، والدوافع إما أولية موروثة أو فسيولوجية مثل الجنس، الجوع، العطش ...الخ، أو ثانوية متعلمة مثل الخوف. وتسمى الدوافع الفسيولوجية والاجتماعية المكتسبة بالحاجات تدفع هذه الحاجات الفرد للوصول إلى أهداف . ويتكون لدى الفرد نتيجة لما تعلمه في الماضي أو نتيجة لخبراته السابقة توقعات . وتوجد منبهات أو علاقات تستثير في العادة الاستجابات التي توصل إلى الهدف، ويميز الفرد بين المنبهات المختلفة طبقاً لخبراته السابقة .

ومن المفاهيم الهامة في هذه النظرية مفهوم التدعيم (ويقصد به أنه إذا تمت استجابة من الاستجابات وأثيب الفرد عليها فأن هذه الاستجابة تثبت ويؤدي هذا إلى النزعة إلى تكرار نفس الاستجابة إذا تكرر الموقف، وعند الفرد النزعة إلى التعميم، أي أنه إذا تكرر الموقف فانه يعمم الاستجابة المتعلمة على استجابات أخرى يكون بينها وبين الاستجابة المتعلمة شبه، وتخضع الاستجابات التي يتعلمها الفرد

إذا لم تمارس وتدعم بالاثابه إلى الخمود أي الاختفاء. والعملية التي يتم بها إحلال منبه محل آخر للحصول على نفس الاستجابة تسمى بإعادة التعلم .

ويؤمن علماء التعلم بضرورة إخضاع الفروض والمسلمات التي تفسر سلوك الكائن الحي للتجريب العملي ، وهم بذلك يهاجمون أصحاب نظريات الديناميكية لأن كثيراً من مفاهيمها غامضة ومتميعة وبالتالي يصعب إخضاعها للتجريب العملي .

وعلى ذلك ترى هذه النظرية إن التفسيرات الصحيحة للسلوك يمكن الوصول إليها بسهولة عن طريق الاهتمام والانتباه إلى ظروف المثير التي تحيط بالسلوك، فعلماء السلوك لا يعترفون أن السلوك يمكن أن يرثه النوع (الإنسان مثلاً)، وأن سلوك (الإنسان مثلاً) لا يأتي نتيجة دوافع داخلية بل نتيجة منبهات خارجية حسية.

وعلماء السلوك يقولون أن الدوافع (والتي تعتبر المحرك) هي وسائل مريحة لوصف علاقة المثير والاستجابة (كالعلاقة بين الجوع والطعام ...) .. فالإنسان بنظرهم عبارة عن آلة تستجيب لما حولها من منبهات، لا تحركه دوافع داخلية نحو غايات ومنبهات مادية خارجية وداخلية...

وأنصار المدرسة السلوكية يرون أن الانفعالات لدى البشر هي ثلاث:

1. الخوف: والمثير الطبيعي له هو الصوت العالي المفاجئ.
2. الغضب: والمثير الطبيعي له هو التعرض للحرية.
3. المحبة: والمثير الطبيعي له هو التوحد.

مفاهيم النظرية السلوكية :

تقوم النظرية السلوكية على مجموعه من المفاهيم من أهمها ما يلي:

1) سلوك الإنسان متعلم :

أن الفرد يتعلم السلوك السوي ويتعلم السلوك غير السوي . وهذا التعلم ناتج عن نشاط معين يقوم به الفرد، وأن هذا السلوك المتعلم يمكن تعديله أو تغييره.

2) المثير والاستجابة :

بموجب النظرية السلوكية فأن كل سلوك أو استجابة له مثير. وإذا كانت الأمور سليمة يكون السلوك سوياً والعكس صحيحاً وعلى هذا الأساس لكي نفهم السلوك لابد من دراسة المثير والاستجابة وما يتخلل ذلك من عوامل الشخصية جسمياً وعقلياً وانفعاليا واجتماعياً.

3) الدافع:

الدافع شرط ضروري لكل تعلم . فلا تعلم بدون دافع، وكلما كان الدافع قوياً زادت فاعلية التعلم أي مثابرة المتعلم عليه واهتمامه به.

ومن هذه الدوافع ما هو فطري أولي ينتقل إلى الفرد عن طريق الوراثة البيولوجية فلا يحتاج الفرد إلى تعلمه واكتسابه كدوافع الجوع والعطش والنوم والجنس والاستطلاع . ومنها ما هو مكتسب ثانوي أي يكتسبه الفرد نتيجة لخبرته اليومية إثناء تفاعله مع بيئته خاصة الاجتماعية كالشعور بالواجب أو عاطفة احترام الذات أو عادة التدخين أو انفعال الخجل .....الخ.

والدوافع لها مجموعه من الوظائف :

فهي ليست ضرورية لبدء التعلم فحسب بل ضرورية أيضا للاستمرار فيه ولإتقانه وللتغلب على ما يعترضه من صعوبات وعقبات ، ولاستخدامه في مواقف جديدة ، ذلك أن الدافع القوي يزيد من اليقظة وتركيز الانتباه ويؤخر ظهور التعب ويحول دون ظهور الملل ، ويجعل المتعلم أكثر تقبلاً لما يوجه إليه من تعلم.

4) التعزيز:

التعزيز هو التقوية والتدعيم والتثبيت بالاثابه، أي أن السلوك المتعلم إذا تم تعزيزه أو تدعيمه، فأن المتعلم سوف ينزع إلى تكرار نفس السلوك . ويوجد هناك نوعين من التدعيم إما أولي أو ثانوي ، أولي هو ماينتج عن إرضاء دافع أولي ، والثانوي هو ماينتج عن أرضاء دافع ثانوي .

5) الانطفاء:

هو عكس مبدأ التدعيم ، هو ضعف وضمور واختفاء السلوك المتعلم إذا لم يمارس ، أي أن الانطفاء هو إثارة دون تدعيم أو بتدعيم سالب . ويتلخص في أن استجابة الكائن الحي لمثير معين إذا لم يتم تدعيمها، أو تم تدعيمها سلبياً فأن هذه الاستجابة تتضاءل بالتدريج حتى تزول قاطبة.

6) التعميم :

التعميم هو انتقال اثر المثير والموقف إلى مثيرات ومواقف أخرى تشبه أو ترمز له . أي أن الفرد ينزع إلى تعميم استجابته المتعلمة على استجابات أخرى تشبه الاستجابة المتعلمة إذا تعلم الفرد استجابة وتكرر الموقف .

7) التعلم ومحو التعلم وإعادة التعلم :

أن التعلم هو تعديل أو تغيير في السلوك ينشأ عن نشاط يقوم به الفرد أو نتيجة للممارسة، ومحو التعلم يتم عن طريق الانطفاء، وإعادة التعلم يحدث بعد الانطفاء وتعلم الفرد سلوكاً جيداً . ويحد ث ذلك في التربية وفي الإرشاد ، والعلاج النفسي وفي غسل الدماغ وهي محاولة محو ما تعلمه الفرد وإعادة تعليمه من جديد .

2. نظرية التحلل النفسي Psychoanalysis Theory:

يراد بنظرية التحلل النفسي نظرية ومنهج الطبيب النمساوي " سيجموند فرويد " الذي يعتبر المؤسس الفعلي لها والذي ساعد بأفكاره وكتاباته على إقامتها. ويؤيد فرويد وجهة النظر الحتمية التي ترى بأن الإنسان مخلوق تدفعه حاجاته إلى الشعور بالقلق ، وأن إرضاء تلك الحاجات سوف تؤدي إلى خفض مستوى القلق لديه والى اكتساب خبرات جديدة . كما أنه لا يمكن فهم السلوك الحالي للفرد إلا بالرجوع إلى تاريخ حياته السابقة وخصوصا إلى مرحلة الطفولة المبكرة التي تشكل الأساس الذي يقوم عليه سلوكه المستقبلي.

المفاهيم الأساسية في نظرية التحليل النفسي:

يمكننا أن نجمل بعض المفاهيم الأساسية عند المحللين النفسيين فيما يلي: يرى المحللون النفسيون ،،، أن السلوك الإنساني في غالبيته هو حصيلة قوى بيولوجية ، لذا فهم يؤكدون على أهمية تاريخ حياة الفرد وخاصة نموه الجسمي وأثر الغرائز وطاقة الحياة التي يسمونها " اللبيدو " وأثر الخبرات السابقة وبخاصة في عهد الطفولة المبكرة على نمو شخصية الفرد ولا منطقية كثير من أنماط السلوك البشري والتي تعزى إلى أسباب لاشعوري .

1) يرون أن هناك ثلاث مستويات للوعي :

أ. المستوى الشعوري: توجد فيه الأفكار التي يكون الفرد على وعي بها .

ب. مستوى ما قبل الشعور : توجد فيه الأفكار التي لا يعيها الفرد أحيانا .

ج. المستوى اللاشعوري : يحتوي هذا المستوى على الذكريات والأفكار الجنسية والتي يمكن تذكرها .

2) ويرى فرويد أن اللاشعور يكون الجزء الأعظم من الشخصية وله قوته وأثره على السلوك .

3) يؤكد المحللون النفسيون على أهمية التعمق في داخل الفرد على اعتبار أن مشاكل الفرد وحلولها توجد في أعماق شخصيته . وهم يرون أن الشخصية الإنسانية تتكون من ثلاث جوانب:

أ. الجانب الأول : ويشار إليه بالهو " id" وهو يكون الجزء الأعظم من الشخصية، وهو غير عاقل ويشتمل على جميع القوى البيولوجية والطاقات الطبيعية الحيوية الأولية التي يولد بها الإنسان ككائن حي . ويعتقد " فرويد " بأن هذا الجانب الغريزي يدور حول محور الجنس أو الغريزة الجنسية، كما يحتوي هذا الجانب كافة الميول والنوازع العدوانية التي يحملها الإنسان في داخله. ويمثل هذا الجانب بوجه عام كافة الرغبات والحاجات التي تطلب الإشباع الفوري لتحقيق لذة أنية دونما منطق عقلاني أو تقدير لمتطلبات المجتمع أو الواقع .

ب. الجانب الثاني : ويشار إليه بالذات أو الأنا " Ego " وهذا الجانب يبدأ الإنسان في تكوينه منذ الولادة . حيث يبدأ الطفل بادراك ذاته شيئاً فشيئاً كجزء مستقل عن البيئة التي تحيط به وأدراك بعض حقائق الواقع الذي يعيش فيه ، كجزء من عملية التكيف الاجتماعي المطلوب ، وتمثل الأنا أو

الذات العنصر التنفيذي الذي يشرف على توجيه الطاقات الغريزية في إطار متطلبات الحياة الواقعية . فقد يتطلب هذا الواقع أحياناً تأجيل إشباع بعض الدوافع الفطرية لعدم ملائمة الظروف الخارجية لإشباعها أو لقيام ظروف مانعة تتصل برغبات أشخاص آخرين. فالذات العاقلة بهذا المعنى هي التي تقرر مصير بعض الدوافع النظرية اللاشعورية حيث تسمح بإشباع بعضها بعد تعديلها وفقاً لظروف الواقع .

وقد تمنع إشباع البعض الأخر ، فتكرهها على الاختفاء بعملية تعرف بالكبت. ويخضع قرار الذات العاملة في السماح لبعض الحاجات بالإشباع أو تأجيل بعضها بالكبت إلى مبدأ الواقع أو الحقيقة. وغاية هذا المبدأ هو تجنب النفس الشعور بالألم .

ج. الجانب الثالث : ويشار إليه بالأنا العليا (ego -Super) وهذا الجانب هو الوجه المتطور للأنا أو الذات العاقلة ويمثل الجانب الأخلاقي لشخصية الفرد أو ما يعرف بالضمير. وهو يتكون نتيجة عمليات استيعاب وتمثيل المعايير الأخلاقية السائدة في المحيط الذي يعيش فيه الفرد. وبصورة خاصة توقعات الأبوين أو الأشخاص الذين يمثلون السلطة بالنسبة له .

فلأنا العليا بهذا المعنى هي الوجه الذي يعكس كافة المعايير والمثل الأخلاقية والاجتماعية والدينية التي يتمثلها ويستوعبها الفرد في ذاته، والتي تعمل كحارس داخلي دائم اليقظة والحرص على تطبيق هذه المعايير السامية . وفرض العقاب عند انتهاكها أو الخروج عليها، ويكون العقاب هنا عقاباً نفسياً، كالشعور بالذنب والقلق النفسي الشديد . ولا شك أن الأنا العليا تعتبر أقل تسامحاً من الأنا أو الذات إذ هي لا تسمح مطلقاً بالتعبير عن بعض النوازع الغريزية لمجرد موافقتها للواقع، أو عدم خروجها عن شروط

هذا الواقع بل هي تتطلب شروطاً ومواصفات مثالية كأن يكون الإشباع المطلوب موافقاً لتوقعات الأبوين أو من هم في موقع السلطة .

والشخصية السوية من وجهة نظر مدرسة التحليل النفسي هي التي تعمل فيها هذه الجوانب الثلاثة بتوافق وانسجام تامين . ولكن مثل هذا التوافق أو الانسجام قد لا يتحققان في الواقع في كثير من الأحيان ، فقد تطغى قوة الأنا العليا في طلبها للتوافق المثالي لإشباع بعض الحاجات الأولية، وهنا يختل التوازن بين جوانب الشخصية الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالذنب .

وقد تطغى قوة بعض الدوافع الفطرية فيسعى بعضها إلى الإشباع بأسلوب رمزي ولذلك يختل التوازن. وقد تضعف الأنا العليا أحياناً نتيجة لعدم تطورها التطور الكافي كقوة ضابطة لكبح جماح بعض النزعات الغريزية الأولية وهنا يتفسح المجال لظهور بعض الأنماط السلوكية الاجتماعية أو العدوانية أحياناً.

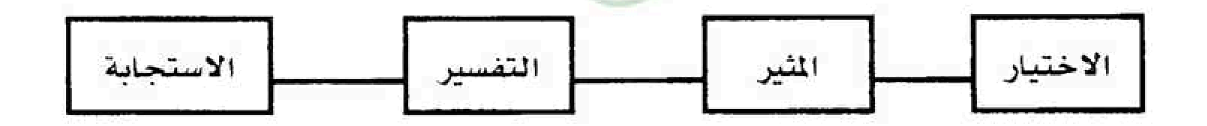
يرى أصحاب هذه النظرية أنه لكي يحدث التوافق بين ضغوط البيئة من جهة وبين متطلبات كل من ألهو والأنا العليا من جهة أخرى ، فأن الأنا لابد أن تعمد إلى تطوير بعض الوسائل الدفاعية للتخفيف من حدة التوتر الذي تتعرض له. إن مثل هذه الوسائل قد تأخذ شكل أنماط سلوكية معينة يشير أليها علماء النفس بالحيل الدفاعية (Mechanisms defiance) وهي وسائل لاشعورية لا يدركها الفرد شعورياً ولكنها تهدف إلى رفع بعض الضغوط التي تتعرض لها الأنا أو الذات، وبالتالي تخفف حدة التوتر والقلق . وعملية الكبت في جوهرها تسهل للأنا أو الذات السبيل إلى تحقيق حدة القلق لأن القلق ذاته يكون مؤثراً لتنبيه الأنا لاتخاذ بعض الخطوات اللازمة لقمع بعض النزعات الغريزية والسيطرة عليها قبل طغيانها بشكل يصعب ضبطها .

ويعتقد " فرويد " أن الفكرة أو النزعة أو الرغبة أو الحاجة المكبوتة لا تزول ولا تنعدم ولا تتلاشى بمجرد كبتها بل هي تنزوي في للاشعور وتبقى هناك تتربص الفرصة لإثبات وجودها والتعبير عنها بطرق مختلفة.

ويركز فرويد وأنصار هذه النظرية على مرحلة الطفولة المبكرة وما يجري خلال هذه المرحلة من علاقات وتفاعلات بين الأبوين على اعتبار أن جميع خبرات الفرد الاجتماعية والثقافية اللاحقة تنطلق من هذه المرحلة التي تشكل في الغالب فترة الست سنوات الأولى من حياة الطفل، ولذلك فأن العناصر الأولية المسئولة عن تكوين سلوك الفرد سوياً كان هذا السلوك أو منحرفاً تتشكل من خلال أرضية طفولته الأولى وخبراته الحياتية الأولية.

3ـ النظرية المعرفية:

تقول هذه النظرية أن البشر ينشطون ويكافحون لأنهم مشبعون بالحياة، والإنسان يختار المثيرات ويفسرها، والاستجابات التي تحدث هي استجابات التي اختارها وعلاقاتها المتبادلة وليست استجابات للمثيرات نفسها، وكما هو موضح في الشكل التالي:



من الملاحظ أن النشاط الإنساني له دور فعال في هذه السلسلة. فالإنسان مثير يختار العلم ويفسر هذا الاختيار بأنه فهم للطموح، والاختيار والتفسير موجود منذ الولادة.

4- النظرية الحيوية:

يمثل البشر من وجهة النظر الحيوية النتيجة النهائية لعدد كبير من الخصائص التكوينية الوراثية في تفاعلها مع عدد لا نهائي من العوامل ذات المواقف، غير أنها لا تستبعد تعقيد هذه المواقف... هذه النظرية تقول بأن في كل فرد ذاتاً فريدة موروثة عن الأبوين بسبب التفاعل بين الخصائص الموروثة والوسائل التي تؤثر بها البيئة على حياة الفرد.

هذه بملخص بسيط أهم النظريات التي تفسر السلوك الإنساني بشكل عام وهو ينطبق على جميع مواقف الإنسان ومنها مجال العمل والنشاط الإنساني، وهذا ما يوجب على الإداري الإلمام بهذه النظريات لكي يستطيع فهم وتفسير سلوك من يعمل معهم في المواقف المختلفة.

أهمية نظريات الدوافع في التطبيق الإداري

يعترف رجال الإدارة بأهمية الدوافع وأنها وراء أغلب المشاكل المتعلقة بالتباطؤ في الإنتاج، والمشكلات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارة، وقد عرف رجال الإدارة الدوافع بأنها: " كل ما يدفع الإنسان إلى التعرف على نحو معين أو سلوك معين، فهي قوة تحرك الفرد وتوجهه إلى القيام بعمل ما ..." إذاً الدوافع هي أشياء أو عوامل معينة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ولكن يمكن استنتاجها من سلوك الفرد بطريقة معينة.

لقد زاد الاهتمام بدراسة الدوافع لدى الأفراد في التنظيمات من قبل علماء النفس الاجتماعي وعلماء النفس الصناعي لتقدير أثر هذه الدوافع في الإدارة وخلق انتماء حقيقي لدى الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها.. إن أهم المشكلات التي توجه الإداريين هي كيفية رفع الروح المعنوية للأفراد وكيفية الوصول إلى

علاقات جيدة بين المؤسسين والرؤساء الإداريين مما يساعد على إيجاد ولاء إيجابي من جانب المرؤوسين تجاه الإدارة خاصة الرضا عن العمل والعوامل المؤثرة فيه كمبدأ الثواب والعقاب.

بالنسبة لموضوع الرضا عن العمل فإن تحقيقه لدى الأفراد يعتبر أحد الأهداف في المنظمة بل يعتبر هدفاً هاماً ورئيسياً. ولا شك أن السبب الرئيسي لاندفاع الأفراد في العمل هو رضا هؤلاء الأفراد عنه، أي كلما زادت الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله، كلما زاد اندفاعه وحماسه لبذل جهداً أكبر في أدائه.

فحماس الفرد واندفاعه في عمله هو نتيجة شعوره بالسعادة والرضا عنه وبذلك يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً أكبر لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وبمعنى أخر يكون الفرد راض عن عمله.

أما إذا كان الفرد غير راض عن عمله فإن أدائه سينخفض وربما تبرز لديه ظواهر سلبية كالتأخر والغياب والعلاقات غير الجيدة مع بيئة العمل.

وبالنسبة لموضوع الثواب والعقاب (الحوافز) فهي تمثل دوافع أساسية في تحريك سلوك الأفراد، وكلما كان حجم الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله قليلاً كلما قل هذا الإشباع في تحفيز الأفراد على العمل. من هنا تبرز أهمية الإدارة في تحفيز الأفراد لرفع إنتاجيتهم من خلال قيامها بإشباع حاجات الأفراد والتي لم يتم إشباعها (كزيادة الأجر أو الترقية إلى منصب وظيفي أعلى ...الخ).

وموضوعات الرضا عن العمل بالحوافز وإشباع حاجات الأفراد كانت سبباً لدعوة مفكري الإدارة لمدراء المنظمات التي أعادة تشكيل الهيكل التنظيمي كتغيير

أساليب القيادة والرقابة حتى تكون أكثر تناسبا مع حاجات الأفراد. فالإدارة مسئولة عن منح مجالات جديدة أمام الأفراد لتطوير إمكاناتهم وقدراتهم وطموحاتهم ومما يتناسب مع أهداف المنظمة.



الفصل الثالث



الفصل الثالث

الشخصية الإنسانية

في هذا الفصل سوف ندرس الشخصية الإنسانية ودورها في المجال الإداري، حيث من المعروف أن لكل شخصية مكونات وجوانب تختلف عن غيرها، وهذه تؤثر بالتالي في سلوك الفرد ونشاطه في أداء ما يسند إليه من مهام، أو في طريقة تعامله مع الآخرين .

مفهوم الشخصية

إن الشخصية هي ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين.. أو هي " عبارة عن نظام متكامل من الخصائص المميزة للفرد، وتوجد علاقة بين هذه الخصائص التي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين في البيئة ..." .

أو هي " جملة من الصفات الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية التي تميز الشخص تمييزاً واضحاً".

وللشخصية مفاهيم وخصائص عديدة منها:

1. الشخصية شيء مجرد غير ملموس وفي غاية التعقيد.
2. تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولاشعورية.
3. تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل نظاماً متكاملاً يميز كل فرد عن غيره.

4. تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس، أي إن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات أخرى.
5. تتصف الشخصية بنوع من الثبات (الاستقرار) النسبي، ومع ذلك فالشخصية متحركة متطورة، لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفاً متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.
6. حيث أن الشخصية تتميز بنوع من الثبات النسبي، فهذا يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

قياس الشخصية

إن لطرق قياس الشخصية أهداف مهمة وكثيرة يمكن إجمالها في عدة أمور منها إن هذه الأساليب تهدف إلى معرفة الطرق المناسبة للتعرف والحكم الدقيق على الشخصية وتهدف إلى معرفة الميول المهنية والثقافية للأفراد ، ومعرفة الآراء والمعتقدات، و السمات الاجتماعية والخلقية. كما تساعد طرق القياس هذه في اختيار الأعمال والواجبات التي تناسب الأشخاص بناءا على خضوعهم إلى هذه المقاييس والمقدار والكمية التي تظهرها هذه الأساليب لقياس الصفات التي يتميز بها الأفراد.

وترجع المحاولات الأولى في قياس الشخصية عن طريق الاختبارات إلى سنة 1812 حين حاول كوبلين في ألمانيا استخدام طريقة تداعي المعاني مع مرضاه من الشواذ. كذلك كتب سومر في أواخر القرن التاسع عشر من أمكان استخدام تداعي المعاني في التفرقة بين الاضطرابات العقلية المختلفة.

كذلك ساهم العلماء الانكليز والأمريكيين أمثال جولتن، بيرسن، كاتل، في تطوير قياس الشخصية حين حاولوا تصميم مقاييس التقدير وعمل

الاستفتاءات المقننة. ورغم إن الغرض من هذه الاستفتاءات لم يكن قياس الشخصية إلا إنها لا زالت تستخدم في عمل اختبارات الشخصية المعروفة.

وقد قام ودوورث بعد الحرب العالمية الأولى بعمل استفتاءات لقياس الشخصية ، وحذا علماء النفس حذوه في عمل الاستفتاءات الخاصة بالتكيف الانفعالي بعد ذلك استخدام في قياس الميول والاتجاهات بطريقة كمية.

وقد تطور قياس الشخصية حين استخدمت اختبارات الموقف ومنها اختبار منارتثورن باى وهو اختبار مقنن يتعلق ببعض المواقف المدرسية مثل الغش والكذب والسرقة والتعاون والمثابرة. لذلك استخدمت طريقة الإسقاط في قياس الشخصية بكثرة في العيادات النفسية. ومن التطورات الحديثة جدا في قياس الشخصية استخدام طريقة التحليل العاملي، وصممت بطاريات تحتوي على عدد من الاختبارات تشبه اختبارات القدرات الخاصة وهي في الغالب من نوع اختبارات الاستفتاء، ثم تحلل النتائج بعد عمل معاملات الارتباط على إن هذا التطور لا زال في بدايته . والشخصية الإنسانية معدة معقدة ، متشابكة يتناثر على تكوينها وتشكيلها عديد من العوامل الفطرية والمكتسبة والجسدية والنفسية والاجتماعية وليس هناك خط فاصل حاسم بين الشخصية لسوية المتزنة والشخصية المعتلة المنظرية.

وتدرس شخصية الفرد عن طريق تحليلها لسلوكه الشامل لأفعاله وأساليبه الحركية وتعبيرات الانفعالية، واتجاهاته ونظرته لنفسه. ولا يكفي الحكم على الشخصية مجرد النظرة السطحية لما يدونه الفرد أمام الغير وما يتركه من الأثر في نفوسهم بل لا بد أن يتم ذلك الوصول إلى ما في النفس من استعدادات كامنة ومشاعر داخلية.

إن بعض نواحي الشخصية قد تكون على درجة كبيرة من الغموض لا يعرفها إلا صاحبها بل إنها قد تكون غامضة على صاحبها. عليه فالشخصية تكوين كلي معقد يجعل لكل فرد طابعه الخاص الذي يميزه عن غيره بحيث لن تجد قط أثنين متشابهان شبها ما فلكل فرد فرديته المميزة ولم يحدث إن كررت الطبيعة نفسها وإنما هي في كل مرة تبدع وتخلق نموذجا مميزاً.

إن التقدير الصحيح للشخصية هو الذي يتناول جوانب الشخصية المختلفة والذي يتناول أنواع متعددة من السلوك بمستوياته والذي يجمع بين نتائج أكثر من طريقة من طرق قياس الشخصية بحيث يصل إلى تقدير تلك الصفة الشاملة الذي نعبر عنه بالشخصية .

يتبين من حركة القياس النفسي إلى إن مقاييسها قد ظهرت متأخرة مقارنة بغيرها من المقاييس في المجالات الأخرى لعلم النفس فقد بدأ القياس في مجالات الإدراك والتذكر والنسيان والتفكير منذ أيام فونت وفشنر في دراسة العلاقات بين التغيرات الطبيعية والاستجابات الحسية ودراسة المتبعة الفارقة أي في القياسات السيكلوفيزيقية، ومن ثم أخذ القياس يتطور في الدراسات الخاصة بعلم النفس الفارق كما في دراسات كاتل وجيمس ماكن في الفروق الفردية وأتسع مجال القياس ليشمل دراسات في الذكاء والقدرات العقلية كما في دراسات بلييه وترمان وسبيرمان وثورندايك وثرستون وغيرهم مما أثرت في تطور ونمو حركة القياس النفسي.

وترجع بداية الاختبارات الشخصية إلى عام 1917 عندما وضع ودروث أول اختبارات لقياس الشخصية ثم نماه وتطوره. وبعد ذلك أستمر علماء النفس من بعده بنفس الاتجاه، وإن كل اختبار يقيس في الحقيقة بعدا واحدا من أبعاد

الشخصية ويعبر وسائل القياس والإحصاء في بناء المقاييس ومعالجة نتائجها ، أتجه الباحثون إلى قياس أبعاد متعددة في الشخصية.

ولعل من أسباب تأخر القياس في الشخصية يرجع إلى:

1. تعقد مجال الشخصية ككل وكثرة الأبعاد والمتغيرات التي يمكن أن تخضع لدراسة والتي يمكن في ضوئها وصف الشخصية.
2. فكر الباحثين أنفسهم إلى إمكان أو عدم إمكان إخضاع الشخصية ذاتها للقياس.
3. تطور الذي حدث في إخضاع الشخصية لوسائل القياس المختلفة وإحساس علماء النفس بضخامة المشكلة، مما قادهم إلى الاهتمام بضرورة تصوير أدوات القياس وإخضاعها لأساليب البحث لجعل الصورة أقرب ما تكون إلى الحقيقة.

طرق قياس الشخصية

هناك تصنيفات عديدة لأدوات ووسائل قياس الشخصية وهذه التصنيفات تقوم على أسس منطقية كثيرة، وإن هذه التصنيفات يتوقف على بعض المبادئ التي تعد كأساس للتصنيف منها :

1. حسب النظريات التي تكمن وراء الطريقة المستخدمة في القياس كالتحليل النفسي أو التحليل ألعاملي أو النظرية السلوكية.
2. حسب مناطق الشخصية المراد دراستها كالسمات والأفكار والقدرات والحياة والخيالات والوظائف المعرفية أو الحركية.
3. حسب نمط الاستجابات المطلوبة كالاختبار من متغيرين أو الاختبار من متعدد.

4. حسب نمط المثير الذي يقرر على المفحوص كالورق والقلم .
5. حسب ظروف الإجراء في المعمل، في الصف، في الحياة الاجتماعية.
6. حسب أسس التعليمات كأن تكون أداة مقننة أو غير مقننة.
7. حسب طريقة التفسير كأن تكون وصفية أو كمية.
8. حسب الأهداف التي تخدمها الاختبارات كاختبار أو انتقاء موظفين ، أو توجيه مهني وتربوي، أو أعراض إكلينيكية.

عموما فقد اقترح روز ترفيج الطرق الآتية لقياس الشخصية وهي:

1. الطرق الذاتية ويندرج تحتها التقارير التي يكتبها الفرد عن نفسه، ككتابة تاريخ الحياة، أو تقديرات الذات، أو ما قرره عن نفسه في مقابلة، أو عن طريق اختبار ورقة وقلم لدراسة شخصية.
2. الطرق الموضوعية وتشمل عل المقاييس الفسيولوجية والسلوك، كما نلاحظه في مواقف الحياة اليومية والتقديرات التي يتم الوصول إليها باستخدام الاختبارات والتجارب المختلفة.
3. الطرق الاسقاطية ويندرج تحتها ثلاثة أنماط من التقديرات الشخصية هي:
   أ. حركة تعبيرية.
   ب. التكوين الإدراكي كاختبار رورشاخ.
   ج. دينامية تفهميه (الفهم الدينامي كاختبار تداعي الكلمات وتفسير الصور).

كما يضم الاختبارات حسب مقياسها إلى قسمين رئيسيين ولكل منها مزاياه هما:

1. اختبارات المواقف: وهي أن تختبر الفرد أثناء الفصل أو توجهه بمواقف تتصل بحياته ذاته، وهو في استجابته لها يعبر عن انفعالاته اتجاه الأشخاص

الآخرين. وعلى الرغم من أن اختبارات المواقف لا تبلغ من غموض التكوين ما يبلغه الاختبارات الاسقاطية كاختبار رورشاخ وتفهم الموضوع ومن هذه الاختبارات:

أ. الأساليب السوسيومترية: أي مقاييس العلاقات الاجتماعية .

ب. السلكودراما: وهي طريقة اسقاطية مفيدة في دراسة الشخصية وفي العلاج النفسي وتتطلب من الفرد أن يلعب دورا يحدد له في موقف معين على نحو تلقائي ، وهي تتناول موقف ذا مغزى وأهمية في حياة الشخص أو أكثر من المشتركين في التمثيل . والمبدأ الأساسي في السلكودراما هو التلقائية التي عرفها مورينو بأنها قدرة الشخص على مواجهة كل جديد على نحو سليم.

ومن التقسيمات الشائعة بالنسبة للاختبارات الشخصية التقسيم القائم على :

1. الاختبارات الأحادية البعد وهي التي تقيس سمة واحده أو بعدا واحدا من أبعاد الشخصية كالانطواء والانبساط والسمة المقاسة تكون محدودة في مجالها وقد تكون واسعة.
2. الاختبارات المتعددة الإبعاد وهي التي تقيس أكثر من سمة واحده كاختبار السمات الشخصية لجوردون واختبار كاتل وغيرهما .

أما بالنسبة للناحية العملية ولغرض التخلص من التداخل في التصنيفات فإننا يمكن أن نصنف مقاييس الشخصية إلى ما يلي:

1. اختبارات الشخصية من استبيانات التقرير الذاتي ، وتنقسم إلى مايلي:

أ. اختبارات الميول .

ب. اختبارات الاتجاهات والقيم.

ج. اختبارات الشخصية الاستبيانية .

2. اختبارات الشخصية الاسقاطية.

3. الاختبارات الأدائية.

نظريات الشخصية

أهتم العلماء السلوكيون بموضوع الشخصية، وظهرت نظريات عديدة في هذا المجال تناولت باهتمام زائد بناء الشخصية والتغيرات والتفاعلات والعمليات التي يشهدها الفرد ويتعرض لها منذ ولادته وانتهاءً بوفاته، فركز بعضها على إحدى مراحل الحياة دون الأخرى، وركز قسم أخر على العمليات والتغيرات الجسمانية، وقسم أخر على الجوانب النفسية. كما تباينت هذه النظريات حول مدى وأهمية دور العوامل الوراثية والثقافية في تطوير الشخصية، وأهمية الجانب اللاشعوري أو الشعوري والوعي في تحديد سلوك الأفراد . ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

- نظرية الأنماط.
- نظرية السمات أو العوامل.
- نظرية الذات.

أولاً- نظريات الأنماط:

في ضوء هذه النظريات يمكن تقسيم الأفراد إلى أنماط مختلفة، كل نمط منها له خصائص معينة ترتبط بجسمه وشكله وحجمه وملبسه وأسلوب حديثه (بالنسبة للفرد)، ويمكن تحديد الأنماط كما يأتي:

1) الأنماط الجسمية:

والشخصية وفقاً لهذه النظرية التي وضعها (شلدون) تقوم ليس على أساس المقاييس الجسمية المطلقة بل على أساس المقاييس الجسمية النسبية بين مقاييس وأبعاد الجسم، ووفقاً لذلك فإن أنماط الشخصية هي :

أ. **النمط الحشوي أو البطني**: وهذا النمط يتميز بكبر حجم الأحشاء وبروزها مع ضآلة الهيكل العظمي، ومن صفات هذا النمط حبه للراحة والشراهة في الأكل، والميل نحو الحياة الاجتماعية.

ب. **النمط العضلي**: ويتميز بقوة الهيكل العظمي وصلابته والاعتدال في الطول والوزن وحب الرياضة وتحمل الألم وحب القيادة والنزوع إلى السيطرة على الآخرين، واحتلال روح المخاطرة والمغامرة.

ج. **النمط الجلدي أو الرخوي**: ويتميز بطول الأطراف ونحافتها وضعفها وعدم القدرة على تحمل الأعمال التي تحتاج المجهود الجسمي، كما أنه يتميز بالحساسية والقلق وسرعة الانفعال والتزمت والابتعاد عن المجتمعات.

2) الأنماط النفسية:

وقد قسم العالم كارل يونج مؤسس هذه النظرية، الشخصية على أساس مدى انفتاح الفرد على محيطه الخارجي، أو انعزاله وانطوائه على نفسه. ووفقاً لهذه النظرية فإن الشخصية تقسم إلى ما يلي:

أ. **النمط الانبساطي**: وصفاته (اجتماعي، مهتم بالناس ويشاركهم أنشطتهم الاجتماعية، مرح وحيوي ويعقد الصداقات بسهولة).

والانبساطي له أنواع أربعة هي:

- ✓ الانبساطي التفكيري (مفكر، مهتم بالحقائق الموضوعية، عملي وواقعي، ويأتي بأفكار جديد).
- ✓ الانبساطي الوجداني (اجتماعي، يكسب الأصدقاء بسهولة، انفعالي مندفع، منطلق في تعبيره الانفعالي).
- ✓ الانبساطي الحسي(يحتاج إلى إثارة من الخارج وبشكل مستمر).
- ✓ الانبساطي الإلهامي(يعتمد على الحدس والتخمين، جرئ، مخاطر، مغامر، مندفع، يحب التجديد ، لا يحترم العادات).

ب. **النمط الانطوائي:** وصفاته (شخص انسحابي، منطوي وانعزالي، يفكر في نفسه، متمركز حول ذاته، مطيع للقوانين، غير مرن، شكاك، سلوكه تحدده المبادئ).

فالانطوائي له أربعة أنواع هي:

- ✓ انطوائي تفكيري(له صفة مفكر فيلسوف ، يهتم بالتأمل بالأفكار التي تحيط بالعالم الخارجي، حساس وخجول، لا يهتم بما يجري حوله).
- ✓ انطوائي وجداني (قوي في انفعالاته، يميل إلى الحب بقوة ويكره بعنف ويحزن بشدة، يميل للعزلة وتحكمه العوامل الذاتي).
- ✓ انطوائي حسي(يميل للتأمل في الطبيعة) يحب نفسه.
- ✓ انطوائي إلهامي (يهتم بالجوانب السلبية، متقلب، غير عادي). (يعيش بمعزل عمن حوله، يعيش حياة الفنان أو المتصوف).

3) الأنماط المزاجية:

وهذه النظريات تعتمد على الربط بين السمات الجسمية والسمات النفسية، وهناك أربع أنماط هي:

- ✓ الحار الطبع أو الغضوب المتقلب المزاج.
- ✓ المكتئب والذي يميل إلى الحزن.
- ✓ اللمفاوي البارد والجاف بطبيعته.
- ✓ الدعوي المزاج والمتحمس والمتفائل بالحياة.

ثانياً- نظرية السمات والعوامل (*Trait and Factor theory*):

هذه النظرية تطورت منذ أن بدأت بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد، وتطورت أخيراً مع الاختبارات والمقاييس النفسية. وقد تم التوصل إلى نظرية السمات والعوامل من أجل التكيف مع التمارين والتطبيقات المختبرية ، وبعدها تم تطبيق هذه النظرية من أجل اختبار الموظفين للأعمال المختلفة، ولهذا السبب تعتبر هذه النظرية ذات أهمية في المجال الإداري. وتقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات والخصائص المميزة له والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر .

وتنظر هذه النظرية إلى خصائص الفرد وسماته على أنها تمثل حجر الزاوية في بناء شخصيته ،وتشكل دليلاً ومرشداً لأفعاله، ومصدراً تميز لشخصيته. وهذه الخصائص والسمات يمكن أن تكون جسمانية، أو نفسية (كالذكاء، والحساسية ، والانفعالات ، والقيادة ، والسيطرة ، والتعاون ، والانطوائية ، والثقة بالنفس، ....) . ويمكن الاستدلال عليها من النزوعات والميول التي توجه السلوك بطريقة ثابتة متميزة .

مفاهيم نظرية السمات والعوامل

من أهم مفاهيم نظرية السمات والعوامل ما يلي :

1. الشخصية:

الشخصية وفق هذه النظرية ، هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة سمات، أو عوامل مستقلة تمثل مجموع أجزائها، أي أنها عبارة عن بلورة مختلفة ... سمات الشخص ضمن نظام خاص .

2. السلوك :

إن السلوك الإنساني كما تفترضه هذه النظرية يقوم بتنظيم طريق مباشر، أي أنه سلوك هادف وللعوامل الدافعية تأثير كبير في هذا السلوك، وبالإمكان قياس السمات والعوامل ضمن حدود ذلك السلوك عن طريق استعمال المقاييس ، وكذلك الاختبارات ، لغرض معرفة الفروق والسمات التي تميز الشخصية . كما أن نمو السلوك يتقدم من الطفولة إلى الرشد من خلال نضج السمات والعوامل .

3. السمات:

السمة هي الصفة (الجسمية، والعقلية، والانفعالية ،أو الاجتماعية) الفطرية أو المكتسبة التي يتميز بها الشخص ، وتعبر عن استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك .

وتقول نظرية السمات والعوامل ، أن الفرد يمكن أن يفهم في ضوء سمات شخصيته التي تعبر عن سلوكه فيمكن أن يوصف بأنه غبي ، أو ذكي أو منطوي ،

أو منبسط، أو عصابي، أو ذهاني. وقد حاول علماء النفس حصر سمات الشخصية الإنسانية فكان، عددها بالآلاف وعندئذ لجاؤ إلى التحليل العاملي وحصلوا عن طريقه على السمات العامة التي يمكن أن نقسمها بصفة عامة إلى:

- ✓ سمات مشتركة: وهي التي يتسم بها الأفراد جميعاً.
- ✓ سمات فردية: تتوفر لدى أفراد معينين.
- ✓ سمات سطحية: وهذه السمات هي السمات الظاهرة الواضحة.
- ✓ سمات مصدرية: وهي السمات الكامنة التي تعتبر أساس السمات السطحية.
- ✓ سمات مكتسبة: وهي السمات التي يتعلمها الفرد ، أي ناتجة عن فعل العوامل البيئية .
- ✓ سمات وراثية: وهي السمات التي تنتج عن عوامل وراثية.
- ✓ سمات دينامية: وهذه السمات هي التي تهيئ الفرد وتدفعه نحو الأهداف.
- ✓ سمات قدرة: وتبحث هذه السمات عن مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف.

4. العوامل:

أما العوامل فهي مفاهيم رياضية إحصائية ، توضح المكونات المحتملة للظواهر. والتحليل العاملي هو التوصل إلى أقل عدد ممكن من العوامل المشتركة لتفسير مجموعة من الارتباطات . وقد تم تقديم الأفكار الأساسية للتحليل العاملي كما هو معروف على يد (سبير مان) صاحب نظرية العاملين (العام والخاص)، و(ثرستون) صاحب نظرية العوامل المتعددة (العامة والطائفية)، و (سيرل بيرت) الذي حدد عوامل عامة ، وعوامل خاصة وعوامل الصدفة والخطأ .

ثالثاً- نظرية الذات:

يعتبر كارل روجرز مؤسس هذه النظرية، وتعتبر الذات هي قلب نظرية روجرز، وبالإمكان تعريفها بأنها كينونة الفرد، أو هي " الأنا " وهي مجموعة الخصائص الإنسانية التي تميز الفرد وتجعله مختلفا عن الآخرين وتنمو الذات وتنفصل تدريجياً عن المجال ألإدراكي وتشمل الذات المدركة والذات الاجتماعية والذات المثالية. وقد تطور مفهوم الذات في علم النفس المعاصر بحيث أصبحت تعني جانبين هما الذات كموضوع Self .as. subject أي كمشاعر واتجاهات وميول ومدركات وتقييم لنفسها كموضوع .

والذات كعملية Self - as - process فالذات هي فاعل بمعنى أنها تتكون من مجموعه من العمليات كالتفكير والإدراك والتذكر.

ويختلف هذان المفهومان عن الذات اختلافاً متميزاً بحيث يكون من الأفضل لنا أن نوجد تعبيرين منفصلين لهما. أن الذات ليست مفهوماً ميتافيزيقياً أو دينياً، وإنما هي مفهوم يقع داخل دائرة علم النفس وتمثله نظرية الذات التي تعتبر محاولة جديدة لتفسير بعض ظواهر السلوك الإنساني.

مستويات نظرية الذات:

هناك مستويات مختلفة للذات، وهي كما يلي:

1. المستوى الأعلى:

يتكون هذا المستوى من العديد من الذوات الاجتماعية العامة التي يعرضها الفرد للمعارف والأخصائيين .

2. الذات الشعورية الخاصة:

وتكون كما يدركها الفرد ويعبر عنها لفظياً ويشعر بها ، ويكشفها الفرد عادة لأصدقائه المقربين منه فقط .

3. الذات البصيرة:

وهي الذات التي يتحقق منها الفرد عندما يوضع في موقف تحليلي شامل مثل ما يحدث في عملية الإرشاد .

4. الذات العميقة أو المكبوتة:

وهي الذات التي يمكننا التوصل أليها عن طريق التحليل النفسي .

ويمكن الوصول إلى الذات وتشخيصها من عدة زوايا هي :

1. المدركات والتصورات التي تحدد خصائص الذات، فهي المرآة التي يرى فيها الشخص نفسه وهي محصلة عمليات الإدراك والتعلم والدافعية... ونعني بذلك الشخصية أو (الذات المدركة).
2. المدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي تمثل في كيفية تصور الآخرين للشخص، وما يعتقده الشخص نفسه عن تصور الآخرين له... بمعنى رؤية الشخص حول الصورة المرسومة له من قبل الآخرين وهو ما ندعوه (مفهوم الذات الاجتماعي).
3. المدركات والتصورات التي تحدد المثالية للشخص ... ونعني بها (مفهوم الذات المثالي).

إذا إن الذات تتضمن التنظيم الفريد لحاجات الإنسان وأهدافه وقدراته ومشاعره وقيمه وتقاليده واتجاهاته وأرائه ومعتقداته ومفاهيمه، كذلك هي

تشمل كيف يقيم الشخص قدراته ومدى ثقته فيها ، وكذلك حساسيته لفهم نفسه وفهم الآخرين... إن مفهوم الذات وتكوينها يرتبط بالشخص نفسه وتفاعلاته معها ومع البيئة التي تحيط به... ويجب علينا أن نفهم بأن الشخص يفهم الأمور ويتفاعل معها من خلال رؤيته الخاصة فهو دائما يختار ما يناسبه ويتفق معه، وهذا لا يعني أن النفس البشرية ثابتة بل أن الفرد يغير من نفسه وبما يساعد على انسجام موقفه وسلوكه مع سلوك الآخرين أي المجتمع، وهذا التغير يرتبط بمدى إدراكه للأمور ومدى ثقافته التي تحدد إدراكه، والتغير يمكن أن يكون متدرجا (كالانتقال من مرحلة الطفولة إلى المراهقة أو الرجولة المبكرة)، أو (الانتقال من مرحلة عدم تقبل عمل المرأة إلى مرحلة تقبلها)... كذلك يمكن أن يكون التغير فجائيا وهذا النوع من التغير يحدث اضطرابات نفسية عميقة وحتى قد يؤدي ذلك إلى حدوث انهيار عصبي (خيانة صديق).

حماية الذات:

يحاول الفرد دائما أن يتكيف ويتوافق مع بيئته وهدفه من ذلك إشباع حاجاته والتغلب على الصعوبات التي تقف أمام هذا الإشباع، وعموما ترتبط عملية تكيف الفرد مع بيئته بمستواه العقلي والثقافي وكذلك بمستوى خبرته وتجاربه في الحياة.

وعندما يفشل الفرد في تحقيق هذا التكيف فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يحمي بها ذاته ضد ما يهددها من إحباط وقلق ليحفظ توازنه ويرضي بها دوافعه واحتياجاته ، وهذه الوسائل وهي وسائل لاشعورية هي التي تحكم وتوجه السلوك الفردي ومن ثم فإنها تؤثر في شخصيته... ويطلق على هذه الوسائل الدفاعية تسمية العمليات العقلية اللاشعورية، أو الأجهزة الذاتية للدفاع، وهي تستخدم في أي وقت تشعر فيها النفس أو الذات بأنها مهددة، فهي طريقة الفرد للدفاع عن نفسه ضد أي تهديد.

ويمكن تحديد أهم ما يهدد النفس البشرية بما يلي:

1. القلق: وهو حالة عاطفية ناجم عن أسباب لا ندركها أو لا نراها بل نشعر بها ومن أعراض القلق (الأرق، والسهر، والرعب والصراع، واضطرابات المعدة ... الخ).
2. الصراع النفسي: وهو يحدث عندما يواجه الإنسان مشكلة اختيار أو اتخاذ قرار أو تصرف في موقف معين.. وللصراع النفسي أنواع هي:

- صراع ينشأ عندما يرغب الإنسان الاختيار بين شيئين يحبهما.
- صراع ينشأ عندما يرغب الإنسان الاختيار بين شيئين لا يحبهما.
- صراع ينشأ عندما يكون على الشخص اختيار عمل شيء يحبه ولكن يعرضه للعقوبة أو الخسارة.

3. الإحباط: وهو شعور بالفشل ينتاب الفرد عندما تواجهه عقبات تحول بينه وبين تحقيق هدف معين، أو عندما يكون متأكدا من حدوث شيء لا يحدث.

أمام هذه المهددات يجد الشخص نفسه مدفوعا للدفاع عن ذاته فما هي الوسائل الدفاعية اللاشعورية التي يتبعها الشخص لحماية نفسه؟

يمكن تحديد هذه الوسائل بما يلي:

1) الاعتداء: أي إلحاق الضرر بالآخرين (كتشويه السمعة، الإهانة، الغش، الخداع... الخ).
2) النكوص: أي عودة الشخصية إلى مراحلها الابتدائية(كالطفل الوحيد لأبويه حين يسمع بأن هناك طفل مولود جديد يحاول العودة في تصرفاته إلى طفولته الأولية).

3) القرار التميزي: ويكون ذلك بعودة الشخص إلى موضوعيته في دراسة مزايا وعيوب، أي حالة والاختيار من بين البدائل.

4) التجاهل أو الإنكار: بمعنى رفض الشخص الاعتراف بما يهدده.

5) الكبت: أي إبعاد أنفسنا عن التفكير بموضوع ما لأنه يتنافى مع ضميرنا أو ديننا وتقاليدنا.

6) القمع أو الإخماد: وهو مفهوم قريب من الكبت ولكنه إرادي وشعوري بينما الكبت لاإرادي ... وبمعنى ذلك أن الكبت يتم لا شعوريا، ومثال على ذلك الخوف من الأماكن العالية، ولو حللنا هذا الخوف نجد أن الشخص الذي يخاف من الأماكن العالية لربما سقط في طفولته من مكان عالٍ فيختزن في منطقة اللاشعور، هذا الخوف... أما القمع فينشأ عندما لا يرغب الفرد في تذكر حدث أليم أو عمل شيء قام به.

7) التثبيط: وهو الامتناع بشكل متعمد عن القيام بعمل ما، كالامتناع عن الكلام في أماكن معينة خوفا من الانتقاد الذي يمكن أن يواجهه.

8) الإعلاء أو التسامي: أي التعالي عن المشكلة التي تسبب التوتر(مثلا حين الغضب يلجأ الشخص إلى الوضوء أو الصلاة).

9) التحول أو التغير: أي تحويل المشكلة من شكلها الحقيقي إلى شكل أخر، فالخوف من الفشل في الامتحانات يمكن أن يتحول إلى صداع أو اضطرابات معوية.

10) التعويض: أي عندما يفشل شخص في تحقيق هدف معين فإنه يحاول النجاح في مجالات أخرى.

11) التبرير: وهو محاولة الشخص تبرير أعماله بما يتوافق ونظرة الآخرين أو بما يجعل عمله مشروعا، وبمعنى أخر يعتمد الفرد على أخطاء الآخرين ليبرر خطأه.

12) التقمص: وهو رغبة الفرد اللاشعورية في أن يكون مثل شخص أخر وهذا يحدث بطريقة لا شعورية.

13) الإسقاط: وهو إلصاق الشخص لعيوبه وصفاته وأفكاره غير المرغوبة بشخص أخر لحماية نفسه من القلق.

14) أحلام اليقظة: وهي انتقال العقل البشري من عالم الحقيقة إلى عالم الخيال، وهي وسيلة للتنفيس عن الرغبات والدوافع المكبوتة عن طريق تخيل الشخص إشباع الرغبات والأماني التي فشل في إشباعها في عالم الواقع.

نمو الشخصية

طالما أن الشخصية هي تعبير عن حاجات الإنسان وقدراته فمن الطبيعي أن هذه الشخصية تنمو مع نمو هذه الحاجات والقدرات، وتنمو الشخصية مع نمو الفرد وحاجاته، والشخص أما أن يعمق بعض هذه الحاجات أو يكتسب حاجات أخرى، وهذه الإضافات الجديدة تتكامل مع ما موجود أصلاً في شخصية الإنسان، وكل جزء يضاف إنما يضاف للمحافظة على توازن أو على تنظيم الشخصية الإنسانية.

إن معظم نظريات الشخصية تقرر أن الشخصية تصبح متكاملة ومنظمة فقط عندما تتفاعل مع شخصيات وأراء وأفكار وتنظيمات اجتماعية أخرى. أن النمو لا يحدث إذا عاش الفرد منعزلاً عن الآخرين، أن عليه أن يتفاعل مع غيره حتى يمكنه فهم نفسه وبذلك ينمو ويتطور، ونحن لا يمكننا فهم أنفسنا ما لم نفهم الآخرين، ولن نفهم الآخرين ما لم نفهم أنفسنا.

أهمية دراسة الشخصية في مجال الأعمال

تتمثل أهمية دراسة الشخصية في مجال الأعمال في الأمور التالية:

1. تفيد دراسة الشخصية في اختيار الأفراد عند اليقين.

2. يمكن الاستفادة من دراسة الشخصية في ترقية الأفراد إلى مناصب وظيفية أعلى أو مناصب قيادية.

وعلى الرغم من هذه الأهمية لدراسة الشخصية، إلا أن الاهتمام بدراستها دون أن يرافق اختيار الأفراد إجراءات إدارية أخرى يجعل من عملية الاختيار غير ذات أهمية. وبمعنى أخر إن اختيار أي فرد لمنصب أو وظيفة معينة يبقى ناقص الفائدة إذا لم تعطى لهذا الفرد الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله والاستفادة من خصائصه في أداء هذا العمل.

الفصل الرابع



الاتجاهات النفسية للأفراد

لعل من نافلة القول أن الاهتمام بدأ يتزايد اليوم أكثر من أي وقت مضى بأهمية الجوانب النفسية (الشخصية والاجتماعية) على أداء الفرد عامة، وعلى مستوي كفايته في العمل، بحيث أصبح ثمة ما يشبه الإجماع في الأطر النظرية للمشتغلين في مجال علم النفس على أهمية الجوانب النفسية وتأثيرها على مستوي أداء الفرد. ومن أهم هذه الجوانب النفسية هي اتجاهات الأفراد حول مختلف الأمور ولاسيما ما يتعلق منها بالعمل أو النشاط الذي يمارسونه أو يطمحون إلى ممارسته.

فمن المعروف أن الفرد يتكون لديه وهو ينمو اتجاهات نحو الأفراد والمبادئ والأشياء والدين والقيم والتقاليد الاجتماعية مثل الزواج ، والطلاق وتنظيم النسل وما إلى ذلك ، كما يتكون لديه اتجاهات نحو العمل أو الوظائف، وقد تكون هذه الاتجاهات سلبية أو إيجابية وهي تتكون نتيجة الخبرة السابقة التي مر بها الفرد ، الثواب والجزاء والمكافئة أو خبرات الألم والفشل والإحباط أي خلاصة التنشئة الاجتماعية التي مر بها الفرد .

مفهوم الاتجاه

يعتبر المفكر الإنجليزي " هربرت سبنسر" من أوائل علماء النفس الذين استخدموا اصطلاح الاتجاهات، فهو الذي قال أن الوصول إلى الأحكام الصحيحة في المسائل المثيرة للجدل" يعتمد إلى حد كبير على الاتجاه الذهني للفرد الذي يصغي إلى هذا الجدل أو يشارك فيه ". وقد عرف الاتجاه بأنه " يمثل حالة مفترضة من الاستعداد للاستجابة بطريقة تقييميه تؤيد أو تعارض موقفا أو منبها معيناً " .

والاتجاه كما يرى البورت هو " حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تنتظم أو تتكون خلال التجربة أو الخبرة التي تسبب تأثيراً موجباً أو قياسياً على استجابات الفرد لكل الموضوعات والمواقف التي ترتبط بهذا الاتجاه " .

أما بوجاردس فيعرف الاتجاه بأنه " نزعة نحو أو ضد بعض العوامل البيئية وتصبح لهذه النزعة قيمة إيجابية أو سلبية " .

ويعرف الدكتور: سعد جلال الاتجاهات بأنها " عبارة عن استعداد للاستجابة للمواقف أو الأفراد أو الأشياء أو الأفكار بطريقة معينة وهي في العادة مكتسبة وتتحكم في الفرد عند الاستجابة " .

نستنتج من التعاريف السابقة أن الاتجاه هو استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً يميل بالفرد إلى موضوعات معينة فيجعله يقبل عليها أو يحبذها، أو يرحب بها ويحبها، أو يميل عنها ويكرهها. ومن أمثلة الاتجاهات النفسية حب العمل المكتبي وكراهية العمل اليدوي أو الصناعي.

أنواع الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات النفسية إلى الأنواع التالية:

1. الاتجاه القوي: يبدو الاتجاه القوي في موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفاً حاداً لا رفق فيه ولا هوادة، فالذي يرى المنكر فيغضب ويثور ويحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لأن اتجاهاً قوياً حاداً يسيطر على نفسه.
2. الاتجاه الضعيف: هذا النوع من الاتجاه يتمثل في الذي يقف من هدف الاتجاه موقفاً ضعيفاً رخواً خانعاً مستسلماً، فهو يفعل ذلك لأنه لا يشعر بشدة الاتجاه كما يشعر بها الفرد في الاتجاه القوي.
3. الاتجاه الموجب: هو الاتجاه الذي ينحو بالفرد نحو شيء ما(أي إيجابي).

4. الاتجاه السلبي: هو الاتجاه الذي يجنح بالفرد بعيداً عن شيء آخر(أي سلبي).

5. الاتجاه العلني: هو الاتجاه الذي لا يجد الفرد حرجاً في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين.

6. الاتجاه السري:هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفائه عن الآخرين ويحتفظ به في قرارة نفسه بل ينكره أحياناً حين يسأل عنه.

7. الاتجاه الجماعي: هو الاتجاه المشترك بين عدد كبير من الناس، فإعجاب الناس بالأبطال اتجاه جماعي.

8. الاتجاه الفردي: هو الاتجاه الذي يميز فرداً عن آخر، فإعجاب الإنسان بصديق له اتجاه فردي.

9. الاتجاه العام: هو الاتجاه الذي ينصب على الكليات وقد دلت الأبحاث التجريبية على وجود الاتجاهات العامة، فأثبتت أن الاتجاهات الحزبية السياسية تتسم بصفة العموم، ويلاحظ أن الاتجاه العام هو أكثر شيوعاً واستقراراً من الاتجاه النوعي.

10. الاتجاه النوعي: هو الاتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية، وتسلك الاتجاهات النوعية مسلكاً يخضع في جوهره لإطار الاتجاهات العامة، وبذلك تعتمد الاتجاهات النوعية على العامة وتشتق دوافعها منها.

تكوين الاتجاهات

إن الفرد يبني علاقاته مع العالم من حوله من خلال خطوات، الخطوة الأولى تبدأ بتكوين " أراء مؤقتة" حول الموضوع، أي أن الخطوة الأولى تبدأ ببعض التعبيرات النفسية الأولية، وإذا تكررت هذه التعبيرات، وصار هناك نوع من التصور والاستقرار تتكون الخطوة التالية وهو ما نسميه " الآراء المعتادة" ثم عندما يتم التنسيق بين مجموعة من الآراء المعتادة تتكون الاتجاهات.

آراء مؤقتة ـــــتكرارـــــ◄ آراء معتادة ـــــتناسق وتفاعلـــــ◄ اتجاهات

وعلى ذلك فأن الآراء المؤقتة تتكون بصورة فورية، ثم بزيادة المعارف حول الموضوع تتكون الآراء المعتادة ثم تتحول هذه الآراء بفعل تعمق المعرفة وشمولها لمختلف جوانب الموضوع إلى اتجاهات محددة، أي إن تكوين الاتجاهات يعتمد على توفر العناصر التالية:

1. وجود مثيرات محددة في بيئة الشخص.
2. درجة قوة هذه المثيرات على الشخص فكلما قويت تشكل الاتجاه.
3. استمرارية المثيرات واستمرارية الاستجابة لها.

وهناك العديد من العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات هي:

1. العوامل التكوينية، والتي بتفاعلها تشكل شخصية الفرد، وهذه العوامل تشمل جميع العوامل الموروثة والمكتسبة كالجنس والعمر ومستوى المعيشة والتقاليد الاجتماعية وطبيعة الوالدين ...الخ.
2. عضوية الجماعات، أي الانتماء إلى الجماعة، وكلما كانت الجماعات متماسكة كلما سمح ذلك بتواصلهم وتفاعلهم والتزامهم مع بعضهم وبما يتفق مع أهداف الجماعة، هذا كله يؤدي إلى تكوين اتجاهات خاصة بالجماعة.
3. الشخصية الوطنية أو القومية أو العالمية، فالإنسان سواء شاء أم أبى يجد نفسه في حالات ومواقف وأوضاع حياتية شبه يومية، ولا بد له أن يشكل موقفا نحوها، ومع تكرار هذه الأوضاع والمواقف تتشكل لديه الاتجاهات المناسبة لها.

4. الدور والمكانة: فأدوار الناس التي يقومون بها وما يتمتعون به من مكانة داخل مجتمعاتهم تمثل مصدراً مهماً للإثارة وتكوين المعارف والاتجاهات.. كما أنه يجب الانتباه إلى أن اتجاهات الناس تتأثر حسب تغير الجماعات أو الأطر التي يرتبطون بها، فالانتقال من عمل لأخر، أو بلد لأخر يؤدي إلى تكوين اتجاهات بديلة.

5. العوامل الموقفية المثيرة: فالإنسان يمر في حياته بمواقف كثيرة منها ما يتأثر بها ومنها لا يتأثر بها، وهذا يرجع إلى قوة تأثير الموقف.

أهمية قياس الاتجاهات

تتمثل أهمية قياس الاتجاهات في الأمور التالية :

1. أن قياس الاتجاهات يسهل علينا التنبؤ بالسلوك الإنساني وإلقاء الضوء على صحة أو خطأ الدراسات القادمة .
2. يزود الباحث بميادين تجريبية مختلفة كزيادة الخبرة والمعرفة بالعوامل المؤثرة في تكوين الاتجاه .
3. يمكننا من معرفة الاتجاه وكيفية تغييره نحو وضع معين .
4. له فوائده في ميادين الصحة النفسية والتربية والتعليم والخدمة الاجتماعية والصناعية والإنتاج، والإدارة، والعلاقات العامة باعتبار أن الاتجاهات من أهم عوامل التنشئة الاجتماعية ولأنها تعتبر محددات موجهة ضابطة منظمة للسلوك الاجتماعي والتي عن طريقها يمكن توزيع المجتمع ورعاية مصالحه.

تغيير وتعديل الاتجاهات

تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد من أهم العمليات التي تهتم بها المنظمات أو الجماعات قبل انخراطه في جماعة ما، أو عمل ما وتكون لديه اتجاهات

متعددة ومتنوعة تنبعث عن البيئة التي كان يعيش فيها، وبالتالي تكون لديه أنماط وسلوكية معينة قد تختلف عن تلك الأنماط السلوكية التى ترغب فيها الجماعة الجديدة أو المنظمة. لذلك يكون من المهم التعرف على اتجاهات الأفراد وخاصة الجدد منهم ومن ثم العمل على تعديلها أو تغييرها وبما يتفق مع مصالحها وأهدافها... وتعتمد آلية تغيير اتجاه على معرفة ما يلي:

1. معرفة الاتجاهات التي نريد تغييرها.
2. معرفة الاتجاهات التي نريد تكوينها.
3. تحديد الفجوة السلوكية، أي الفرق بين الاتجاهات المطلوب تغييرها والاتجاهات المطلوب تكوينها.

ومن هنا تنبع صعوبة تغيير الاتجاهات فهي تحتاج لدراسة عميقة وصبر طويل وأساليب تعامل خاصة، أي أن عملية التغيير تتم ببطء كبير. إن القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على عدد من العناصر هي:

1. طبيعة الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد أو الجماعات ونوع الارتباطات المتعلقة بها (إيجابية أم سلبية)، فالاتجاهات المتطرفة أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات المعتدلة.
2. مدى تعقد أو بساطة الأسس المعرفية والانفعالية التي تقوم عليها الاتجاهات.
3. درجة ارتباط الاتجاهات بمصالح الأفراد، فكلما تعمقت درجة الارتباط كلما تعقدت عملية التغيير.
4. درجة ضغوط الأطر المرجعية التي ينتمي إليها الأفراد (كالأعراف والتقاليد والدين..)، فكلما زادت هذه الضغوط وباتجاه معاكس للأهداف التغيير كلما تعقدت عملية التغيير.

5. درجة التوافق بين الاتجاهات المرغوب التحول بها، ووجود هذا التوافق يسهل عملية التغيير.
6. طبيعة شخصية الأفراد ومدى مرونتهم وطاقتهم الاستيعابية للمهارات والمعارف..الخ، فكلما زادت هذه الخصائص كلما كانت استجابتهم إلى التغيرات أسهل وأسرع والعكس بالعكس.
7. مهارة خبراء التغيير وقدراتهم، واختيارهم لأساليب الاتصال..الخ وتوفر هذه الخصائص يسهل عملية التغيير.

إن أهداف عملية التغيير أن تقوم على تغيير الاتجاه تماما من حالة إلى حالة مناقضة، أو تقوم على تدعيم وتوضيح اتجاه معين ترغب الإدارة فيه، أو إضعاف أي اتجاه غير مرغوب فيه... ولغرض تحقيق مثل هذه الأهداف يمكن استخدام وسائل عديدة منها:

1. تنظيم البرامج التدريبية.
2. تنظيم عمليات الاتصال المناسبة.
3. وضع استراتيجيات عمل وبرامج مناسبة للدعاية والإعلان والعلاقات العامة لفهم الاتجاهات الحالية ولأهداف التغيير المطلوبة.
4. إعادة التنظيم أو التغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأفراد وبما يساهم في إحداث التغيير المطلوب في الاتجاهات.

قياس الاتجاه

لغرض تفسير سلوك الأفراد والتنبؤ به والتحكم فيه يقوم علماء النفس باستخدام المقاييس في دراساتهم لاتجاهات الأفراد، وهناك مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها أولاً قبل القيام بعملية القياس هذه، من أهمها ما يلي:

1. أنها يجب أن تتناول مشكل من مشاكل الساعة تختلف عليها الآراء.
2. أن استجابة الفرد للأسئلة التي تتناول المشكلة تتقرر بشعوره أو وجدانه نحو المشكلة .
3. أن توضع الأسئلة بشكل يبين درجة شعور الفرد الإيجابية أو السلبية نحو المشكلة موضوع البحث، حتى نتمكن من التمييز بين الأفراد في درجة شعورهم أو اتجاههم.

أما بالنسبة لطرق قياس الاتجاهات ، فتوجد عدة طرق لقياس الاتجاهات ولكن قبل الحديث عنها لا بد من القول أنه عند قياس الاتجاه يجب ملاحظة الفرق ما بين الاتجاه اللفظي والسلوك العملي ، فالاتجاه اللفظي هو الذي نستطيع معرفته وتحديده عن طريق مقاييس الاتجاهات ، أما السلوك العملي فهو ما يصدقه عمل الشخص الذي يراد معرفة اتجاهه ، ويرى البعض في هذا الجانب أن الاتجاهات اللفظية ربما تكون أقرب إلى السلوك الظاهري منها إلى المشاعر الحقيقية. أما أهم طرق قياس الاتجاهات فهي التالية :

1- طريقة بوجاردس:

تسمى هذه الطريقة في قياس الاتجاهات بطريقة قياس البعد الاجتماعي وهي تستخدم في قياس الاتجاهات الفردية نحو الجماعات والقوميات والأجناس، أي درجة تقبله لها أو نفوره منها حيث يعبر الفرد عن اتجاهه نحو الجماعات القومية المختلفة مثل اليهود أو الزنوج أو الهنود أو الأتراك ، وقد وضع بوجادرس هذا المقياس كالآتي :

استبعدهم عن وطني	اقبلهم كزائرين لوطني	اقبلهم كموظفين في بلدي	ازاملهم في العمل	ازاملهم في السكن	أصادقهم	اتزوج منهم
7	6	5	4	3	2	1

والمطلوب من الفرد في هذا المقياس هو أن يضع علامة أمام العبارة التي تمثل اتجاهه، وهذه الاتجاهات التي يحولها المقياس هي عبارة عن مستويات متدرجة أكبرها وأقربها الأولى، وأقلها وأبعدها السابعة.

غير أن هذا المقياس رغم سهولة تطبيقه ألا أنه لا يقيس الاتجاهات المتطرفة ، وقد طبق بوجادرس هذا المقياس سنة 1926 على عينة من الأمريكيين قدرها حوالي 2000 فرد ليقيس اتجاههم نحو 29 جماعة قومية وعنصرية ، وأعاد تطبيقه سنة 1936 ليعرف التغير الذي طرأ على هذه الاتجاهات خلال عشر سنوات.

2- طريقة ليكرت:

طريقة ليكرت تستخدم لقياس مختلف الاتجاهات، وهي تعتبر من أسهل طرق قياس الاتجاهات تطبيقاً، وقد استخدمها ليكرت لقياس الاتجاهات نحو المحافظة – التقدمية – المرأة ، ويحوي هذا المقياس على 5 مستويات أولها درجة في الموافقة، وأخرها أعلى درجة في المعارضة، وهو على النحو التالي:

أوافق بقوة	أوافق	ليس لي رأي	لا أوافق	أعارض بقوة

وتعطى درجات الإجابة حسب الترتيب 5،4،3،2،1 في حالة العبارات الموجبة، أما عندما تكون العبارة سالبة فأن الإجابات تعطى درجة عكسية 1،2،3،4،5 وتجمع درجات الفرد في الاتجاه الواحد حيث تدل الدرجة التي يحصل عليها الفرد على اتجاهه . فإذا كان عدد الأسئلة (10) فأن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها الفرد هي (50) والتي تمثل الموافقة الكلية بدرجة كبيرة جداً ، واقل درجة يمكن أن يحصل عليها الفرد هي (10) وهي تمثل المعارضة الكاملة التامة ، وتكون درجة الفرد محصورة ما بين 10 – 50 والتي تمثل اتجاهه بين الموافقة والمعارضة، أما الخطوات التي تتبع في عمل مقياس من هذا النوع فهي كما يلي :

يجمع الباحث عدد كبيراً من الجمل التي تمس الاتجاه موضوع البحث.

وتعطى هذه الجمل لعينة من الأفراد تمثل من سيعطي الاستفتاء لهم وعلى أفراد هذه العينة أن يضعوا علامة أمام الفئة التي تبين درجة موافقتهم، أو عدم موافقتهم عليها ، وتحسب درجة كل فرد بجمع درجات استجاباته على كل الجمل على أن تكون أعلى الدرجات للاتجاهات الإيجابية وأقلها للاتجاهات السلبية أو العكس كما هو مبين أعلاه .

تحذف بعد ذلك الجمل التي يكون معامل الارتباط بين الدرجات عليها والدرجة الكلية معامل ارتباط منخفض .

3ـ طريقة جتمان:

تسمى هذه الطريقة بالطريقة التحليلية للميزان أو طريقة الميزان البياني إذ تهدف أساساً إلى بيان ما إذا كان الاتجاه أو السمة المراد قياسها من الممكن قياسها بميزان متدرج أم لا. وقد وضع جتمان مقياسه هذا على غرار مقياس قوة الإبصار. فالفقرة التي يوافق عليها الفرد تدل على أنه موافق على ما سبقها من فقرات، كمقياس قوة البصر. فإذا أردنا مثلاً قياس اتجاه الأفراد نحو جريمة السرقة ، فيجب أن نتأكد أولاً أنه يوجد اتجاه نفسي يكون وحدة يمكن قياسها نحو جريمة السرقة بين جماعة من الناس ؛ لأنه يخشى أن يكون مثل هذا الاتجاه في الواقع عبارة عن عدد من الاتجاهات المختلفة المتباينة ، وبذلك يكون من الصعب قياس مثل هذا الاتجاه بمقياس واحد فإذا ثبت أنه وحده فأنه من الممكن عمل ميزان متدرج لقياسه .

وقد قاس جتمان اتجاه الأفراد نحو القسط الذي ينبغي أن يحصل عليه الفرد من الثقافة، أي المستويات الآتية تعتبر كافية لتثقيف الفرد:

- أن يكون المستوى جامعياً .
- أن يكون المستوى ثانوياً .
- أن يكون المستوى إعدادياً.
- أن يكون المستوى ابتدائياً .
- أن يكون المستوى يقرأ ويكتب .

نعم					لا
نعم					لا
نعم					لا
نعم					لا
نعم					لا

إلا أن ما يؤخذ على مقياس جثمان هذا أنه محدود لأنه لا يقيس إلا الاتجاهات المتدرجة .

4- طريقة الانتخاب *Voting*:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق السهلة في قياس الاتجاهات ، ويمكن من خلالها قياس الاتجاهات الجماعية نحو عدة موضوعات وهي تقوم على أساس إعداد استبيان يشمل مجموعة من الموضوعات على هيئة مواقف اجتماعية يطلب من الفرد اختيار أحب هذه المجموعات إلى نفسه أو أبغضها إليه وهكذا. وبعد ذلك يبدأ الباحث بحساب عدد الأصوات أو الاختبارات أو الفرص التي حصل عليه كل موضوع من موضوعات الاستبيان، ثم يحول عدد الاختبارات إلى نسب مئوية حتى يمكن المقارنة بين هذه الموضوعات .

5- مقاييس ريمرز للاتجاهات:

تهدف هذه المقاييس إلى قياس الاتجاهات نحو بعض الأمور العامة في المؤسسة، حيث يطلب من الفرد أن يعبر عن موافقته ببعض عبارات أو جمل ، والتقدير الكلي الذي نحصل عليه مبني على أساس مجموع الأهميات أو التقديرات المتخصصة لكل بند من البنود التي أشار إليها الفرد.

6- طريقة استعمال الورقة والقلم في تقويم الاتجاهات:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشاراً اليوم للكشف عن اتجاهات الأفراد وهي تقوم على أساس موافقة الفرد أو عدم موافقته على مجموعة من العبارات تتعلق بموضوعات مختلفة ، ويمكننا الحصول على تقدير كمي للاتجاهات عن طريق تحديد عدد العبارات الموجبة التي قبلها الفرد وعدد العبارات السالبة التي رفضها .

بالإضافة على هذه الطريق التي ذكرناها توجد طرق أخرى عديدة لقياس الاتجاهات مثل اختبارات المعتقدات في المسائل الاجتماعية ، وطريقة الملاحظة ، والاختبارات التحريرية ، وطريقة المقارنة المزدوجة ، وطريقة التصنيف ، وقائمة الصفات ، وطريقة الدراما الاجتماعية (السيسودراما) وغيرها.

الرأي العام كاتجاه

إن المقصود بالرأي العام هو الاتجاه المشترك لأفراد المجتمع، فأفراد المجتمع يشتركون فيما بينهم ببعض الآراء والمعتقدات والأفكار والتي تعبر عن اتجاهاتهم حيال موضوع معين، ويتكون الرأي العام كاتجاه من خلال اتصال الأفراد بعضهم البعض وبمختلف الطرق والوسائل.

والـرأي العـام لـه تـأثير قـوي وفعـال سـواء علـى مـستوى الـدول أو المنظمـة... وهناك عدة عوامل تساهم في تكوين الرأي العام منها:

1. العوامل الوراثية والبيئية ومثالها المعتقدات الدينية والقيم الأخلاقية...
2. العوامل المكتسبة والتي تعبر عن الخبرات التي يكتسبها الأفراد في حياتهم.
3. للقيادة دور هام في التأثير على آراء الآخرين واتجاهاتهم.
4. الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.
5. أثر العمر والجنس في تحديد وتكوين الرأي العام.
6. وسائل الإعلام.
7. العوامل النفسية (الخوف من اندلاع حرب).

والرأي العام ليس ثابتا وإنما هو متحرك يتغير في ضوء الظروف والعوامل والأحداث الجارية التي يواجهها الجمهور.. من ناحية أخرى فإن الرأي العام يمكن أن يتغير من وقت لأخر ومن موقف لأخر نتيجة تغير العوامل التي كونت هذا الرأي العام.

إن الـرأي العـام مـزيج مـن الأراء والميـول الـتي تختلـف في اتجاهها مـن وقـت لأخر ومـن موقـف لأخـر، حيث أن الـرأي العام شديد الحساسية للأحداث الجوهرية المرتبطة بمصالح الجماهير وحاجاتهم ودوافعهم. إن حساسية الرأي العام ونفوذه وتأثيره يدفع بالحكومات وإدارات المشاريع إلى قياس اتجاهات الرأي العام، وعلى ضوء هذه القياسات يتم رسم السياسات والخطط والبرامج الكفيلة بكسب ثقة الجمهور العام والخاص. وهناك وسائل عديدة للوقوف على الرأي العام منها:

1. الاستقصاءات أو الاستفتاءات.
2. الدراسات والبحوث الميدانية.
3. المناقشات العامة.

4. الدراسات التحليلية لما تبثه وسائل الإعلام.

5. نظام الشكاوي.

أهمية معرفة الاتجاهات في الإدارة

لمعرفة الاتجاهات في مجال الإدارة له أهمية كبيرة إذ إن معرفتها تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد إضافة إلى أنها تساعد الفرد في الدفاع عن مصالحه، إضافة إلى ذلك فإنها تساعد الأفراد والجماعات على التعبير عن ثقافاتهم ومثلهم. وأخيرا فإن الاتجاهات تلعب دوراً مهما في تنظيم المعارف والمدركات والانفعالات بصورة أكثر تحديداً وتكاملاً واتساعاً، مما يجعل الإنسان أكثر انسجاما في أفكاره وأكثر اقتناعا بها وبالتالي .



الفصل الخامس



السلوك الانفعالي

في هذا الفصل ، سوف نتعرض بالدراسة والتحليل لهذا الموضوع الذي أعتبره علماء الدراسات السلوكية والنفسية، من أهم مواضيع علم النفس، بل لقد ذهب البعض إلى اعتباره أنه هو الميدان الوحيد لذلك العلم.

مفهوم الانفعال

إن الانفعال استجابة شاملة للكائن الحي إزاء مواقف بيئية مثيرة تدعو لتفاعل الكائن معها، وقد يكون هذا التفاعل تدميرياً يأخذ صورة الهرب أو القتال أو الخوف في حالة الغضب. والانفعال ببساطة هو حالة إثارة تنتاب الشخص عندما يتواجد في موقف معين، سواء كان ساراً أو غير سار.

وهناك مواقف انفعالية متعددة للفرد، فهناك الحب والكره، والفرح والحزن، والإخلاص والحقد، والأمن والخوف، والهدوء والغضب. والفرد من خلال تعرضه لمنبه أو مثير يتعرض لموقف انفعالي هو ناتج استجابته لهذا المثير وإدراكه لهذا الموقف. وعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي يسير ليلا ويتعرض له كلب مسعور فإنه سيشعر بالخوف، فإدراكه للكلب المسعور يؤدي إلى شعوره بالخوف مما يؤكد هذا الشعور بالخوف كونه يسير ليلا أخافه ظهور الكلب في وقت لم يكن يتوقعه، والذي ولد الخوف لدى هذا الفرد هو إدراك الفرد خطورة موقفه من خلال تجاربه السابقة.

والموقف الانفعالي قد يكون بفعل مؤثر خارجي (ظهور حيوان مفترس، السير ليلا..) أو أنه قد يكون بفعل مؤثر داخلي(الإحساس بعدم الأمن، مستقبله الوظيفي مهدد...).

والموقف الانفعالي غير إرادي ولا يستطيع الشخص التحكم فيه، لكن الفرد يستطيع التحكم في وسيلة التعبير عن انفعالاته بحيث يكون تعبيراً مقبولاً غير متطرف ولا يسيء على علاقاته الاجتماعية، إن الشعور الانفعالي يتحكم فيه الجهاز العصبي للفرد.

وعموما فإن في حالة الانفعال تتعطل كافة الأنشطة البدنية الأخرى للشخص المنفعل وتسيطر عليه الحالة الانفعالية أو الموقف المثير للانفعال فشعور الفرد بالخوف يجعله يركز على أسباب هذا الشعور لإبعادها. والانفعال هو حالة من التوتر يصاحبها تغيير فسيولوجي إلى جانب مظاهر بدنية أو جسمانية خارجية تعبر عن حالة الانفعال القائم، هذه الحالة من التوتر التي يولدها الانفعال تدفع الشخص لإحداث سلوك معين للتخفيف من حدته، أي أن الموقف الانفعالي يؤثر على الحالة النفسية للفرد وبالتالي على سلوكه الخارجي. ويرافق الحالة الانفعالية بعض التغيرات الفسيولوجية كزيادة ضربات القلب، أو تصبب العرق البارد، أو عسر الهضم أو فقدان الشهية... الخ وإضافة إلى ذلك تحدث بعض التغيرات البدنية كتغير ملامح الوجه أو رعشة البدن أو جمود الحركة... الخ.

العوامل المؤثرة في الحالة الانفعالية

إن ما نلاحظه لدى الأفراد في الحالة الانفعالية، أن بعضهم تثيرهم مؤثرات ربما لا تثير الآخرين، وبعضهم يكون انفعالهم لفترة قصيرة وبعضهم قد تطول هذه الفترة، وبعضهم قد يسيطرون على انفعالاتهم وبعضهم لا يستطيع ذلك. إذا فالحالة الانفعالية تختلف في قوتها ومدى تأثيرها من شخص لأخر، فما هي العوامل التي تؤثر في الحالة الانفعالية ومدى تأثر الأفراد بها؟. توجد مجموعة عوامل تؤثر في الحالة الانفعالية للفرد، من أهمها ما يلي:

1. **ثقافة الفرد:**

ونعني بها الخبرات والتجارب المتوفرة لدى الأفراد، ونموذج التربية، حيث أن هذا كله يوثر على إدراك الفرد للموقف الانفعالي ومدى استخدامه لقدراته في مواجه الموقف .

2. **العوامل الوراثية:**

فالكثير من حالات الانفعال فطرية تحددها عوامل وراثية، لذلك هناك بعض الأفراد **يتهيجون** بشدة وينفعلون بسرعة عكس بعض الأشخاص الذي يتميزون بهدوئهم وصعوبة استثارتهم.

3. **العوامل البيئية:**

إن الكثير من الانفعالات يكتسبها الفرد ويتعلمها من البيئة المحيطة به ومن تجاربه **وخبرته** في الحياة.

نماذج من الانفعالات الشائعة

هناك العديد من الحالات الانفعالية في حياتنا، هذه الانفعالات التي تكون نتيجة الاستجابة لبعض المؤثرات في حياتنا.. وسنحاول هنا التعرف على بعض نماذج الانفعالات الشائعة، والتي أهمها ما يلي:

أولاً- الخوف:

الخوف ظاهرة انفعالية لها تأثير واضح على سلوك الفرد، وتتفاوت درجة الخوف حسب السبب المثير لحالة الخوف. وقد يرتبط الخوف بعوامل نفسية داخلية قد يكون بعضها لا شعوريا، كخوف الفرد من المواجهة والصراع بسبب تحكم والديه

به وسيطرتهم عليه. ونتيجة لاختلاف أسباب الخوف فإن التعبير عن حالة الخوف تختلف، وهناك مظاهر عديدة للتعبير عن الخوف كالهرب من المواقف المخيفة، أو تجنبها أو البكاء أو القلق أو الارتباك أو الانطواء...الخ.

ثانيا- الغضب:

يتميز الخوف عن الغضب في أنه انفعالي هجومي وليس انهزامي.

وتختلف الحالات المثيرة للغضب بنمو الشخص وتقدم إدراكه وزيادة خبرته، ومن مثيرات الغضب الخلاف في الرأي والخلاف على السلطة، المنع من إبداء الرأي...الخ.

وكذلك تختلف مظاهر التعبير عن الغضب باختلاف الفرد وثقافته والبيئة المحيطة به وترتيبه ومركزه الاجتماعي...الخ.

ثالثاً- الغيرة:

وينشأ هذا السلوك الانفعالي كرد فعل لمثيرات تهدد حياة الكائن الحي، أو تعرضه لأذى أو ضرر، أو يشعر بافتقاده لها وبرغبته في الحصول عليها...

والغيرة " حالة انفعالية اجتماعية مركبة عادة من مزيج من الحالات انفعالية أخرى كالخوف والحسد والحقد..الخ"، وينصهر هذا المزيج في بوتقة انفعال الغيرة من الشخص الذي تتوفر له صفات وخصائص أفضل كالذكاء والجمال...

رابعاً- الابتهاج:

" وهو حالة انفعالية سارة تظهر نتيجة تحقيق الفرد لأهدافه وإشباع حاجاته وتخفيف التوتر الناشئ عنها".

والابتهاج حالة تنعكس على تصرفات الأفراد فنجدهم يتميزون بالنشاط والتفاؤل.

خامساً- الحب:

هو من الانفعالات السارة وهو حالة انفعالية تتركز فيها مشاعر الشخص نحو شخص أخر أو شيء يفرغ فيها عاطفته.

وتتطور هذه العاطفة مع تطور الفرد وتقدم عمره، وهذه العاطفة هامة جدا إذ أنها تؤثر على شخصية الفرد. وتعتبر الأنانية نوع من الحب الذاتي الذي تتركز فيه مشاعر الشخص حول ذاته فقط ويسعى لتحقيق كل الخير لذاته فقط.

أثر الاضطراب الفعال

السلوك الانفعالي وسيلة يحقق الفرد بها التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة والتخفيف من حدة التوتر الذي يولده الصراع الداخلي الذي يعانيه، وأغلب حالات التكيف والتوافق تكون حالات غير سليمة، كأن يقابل الفرد المواقف الصعبة بالخوف أو القلق أو الغضب...الخ.

وأغلب المواقف الانفعالية تثيرها الصراع النفسي، أو إحباط دوافع وحاجات الفرد الأساسية وفشله في إشباعها ومن ثم فشله في تحقيق التكيف والتوافق والاتزان النفسي، وعدم قدرة الفرد على تحقيق التكيف والتوافق تجعل الفرد يلجأ إلى استخدام استجابات بديلة لحماية ذاته وشخصيته وإرضاء دوافعه الانفعالية، أو يسعى لتغيير الواقع بحيث يكون محتملاً له ومقبولا من وجهة نظره وهنا يقع الفرد فريسة للاضطرابات النفسية والاستجابة للصراع، أو الإحباط تختلف من شخص لأخر، فقد تكون الاستجابة بناءة أو عدوانية أو هجومية.

واسباب الصراع، أو الإحباط عديدة منها:

1. أسباب تتعلق بالشخص نفسه كالعجز الصحي أو الذهني أو نقص في خبراته وتجاربه الاجتماعية.
2. أسباب بيئية كعدم الاستقرار العاطفي في محيط الأسرة، أو خلاف الفرد مع رئيسه في العمل.

ولغرض دراسة سلوك الفرد يجب دراسة وتحليل خبرات الفرد الشخصية ودراسة مراحل نموه وتأثير خبراته وتجاربه الأولى على حياته.

السيطرة على الانفعال

إن السلوك الانفعالي يساعد الكائن الحي على مقاومة الأحداث والمواقف الخطرة أو الهروب منها... إن ذلك يؤكد ضرورة أن نتحكم في انفعالاتنا وأن لا نطلق لها العنان فتسيء إلى علاقاتنا الاجتماعية إضافة إلى إساءتها لصحتنا. وللسيطرة على هذه الانفعالات يكون من خلال عدم السماح للمثيرات بأن تثير انفعالاتنا وعواطفنا، ويكون من خلال إدراكنا أن الشخص المنفعل يكون غير قادر على التصرف والسلوك السليم حيث تكون صورة الموقف مهزوزة أمام عينيه، وانفعاله الزائد يحجب عنه الكثير من الحقائق وأبعاد الموقف، كما إن الانفعال يشل تفكيره ويجعله شخصا أهوج في تصرفاته ولا يقدر العواقب والنتائج.

أهمية دراسة السلوك الانفعالي في الإدارة

إن الظواهر الانفعالية كالخوف والقلق تشكل ظاهرة خطيرة إذ أنها تضعف الكفاءة البشرية وتضعف معنويات العاملين، ولهذا أثر سيء على الكفاية الإنتاجية للمشروع.

وعلى الإدارة أن تعلم إن الاضطرابات الانفعالية أنما ينشأ أساساً نتيجة عدم قدرة الفرد على التكيف مع المواقف والظروف التي يوجهها وهذا يؤدي في أغلب الأحيان إلى إحباط دوافعه، ومن ثم يختل توازنه المعنوي نتيجة تغلب عوامل الاستياء والضيق على عوامل الرضا وهذا يؤثر دون شك على سلوكه.

إن الإدارة مسئولة عن تخفيف حدة التوتر الانفعالي للعاملين وأن تعمل على توجيه طاقاتهم باتجاه تحقيق مصالح المشروع.

والإدارة مسئولة عن فهم انفعالات العاملين وعواطفهم وأثرها في سلوكهم، أن تعمل ما في وسعها على ضبط هذه الانفعالات والتحكم فيها وأن تقدم الاستجابات اللازمة لإعادة التوازن النفسي للعاملين وإزالة التوتر الذي أحدثه الانفعال... وهناك العديد من الاستجابات التي يمكن للإدارة تقديمها لإعادة التوازن النفسي للعاملين وإزالة التوتر الذي يحدثه الانفعال، ومنها:

1. على المنظمة التعرف على ظروف الفرد وخبراته وتجاربه قبل الحكم على السلوك الظاهري.
2. يجب فهم دوافع الأفراد الحقيقية من وراء السلوك الانفعالي(كالخوف أو الغضب..) والعمل على إزالة أسبابها.
3. يجب تنمية العواطف والانفعالات السارة بين العاملين بتهيئة المناخ الذي تسوده روح التضحية والإخلاص والحب والوفاء، لأن الانفعالات السارة تدعم العلاقات الاجتماعية وتدعم الروابط بين أفراد الجماعة.
4. يجب على الإدارة أن تراعي قدرات العاملين وأن تحدد لهم الواجبات وتسند إليهم المسئوليات في حدود قدراتهم وإمكانياتهم، فوضع الشخص في المكان المناسب يؤدي إلى ضعف معنوياته مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته.

5. العمل على إشراك العاملين في وضع الأنظمة التي تحكم علاقات الإدارة بالعاملين، وعلاقات العاملين بعضهم البعض.
6. يجب أن تؤمن الدائرة حياة العاملين بما يكفل تخلصهم من الأوهام والقلق على مستقبلهم الوظيفي، وتوفير الأمن والطمأنينة لهم.
7. على الإدارة الابتعاد عن التفرقة في التعامل مع العاملين، وأن تحاول قدر الإمكان وضع أسس موضوعية وعادلة في إدارة الأفراد، فالأجور يجب أن تغطي احتياجات العامل وتتناسب مع عمله، وبمعنى أخر يجب أن يكون الأجر على قدر العمل وعندما تتساوى الجور فهذا يعني تساوي الأعباء والمسئوليات... كذلك يجب أن تكون هناك قواعد عادلة للترقية والحوافز.
8. يجب على المدير أن يكون قائدا ديمقراطياً، يشارك العاملين في اتخاذ القرارات ويأخذ أرائهم ويعطيهم بعض الحرية في التصرف.
9. يجب أن يدرك المدير أن للكلمة الطيبة تأثير فعال وقوي في الإقناع والتأثير والتوجيه.. فالكلمات القوية والحارة تثير انفعال العاملين مما يؤدي أحيانا إلى اتخاذ العاملين مواقف عدائية بل وهجومية اتجاه المدير والمنظمة.. وبمعنى أخر على الإدارة عدم التركيز على جوانب القصور والضعف لدى العاملين.
10. يجب أن يتميز المشرف بصفات القائد، وأن يعرف كيف يجعل العاملين يثقون بأنفسهم، وكيف يفكرون في مشكلاتهم تفكيرا منطقيا وواقعيا، وأن يساعدهم على مواجهة المشكلات والمواقف الصعبة والمثيرة للانفعال، ويوضح لهم كيف السبيل إلى التغلب عليها وحلها وبدون انفعال، وكيف السبيل التحكم في عواطفهم وانفعالاتهم وبما يجنبهم مواقف الصدام والاحتكاك بالآخرين، إلى جانب ذلك يجب أن يكون المشرف متسامحا يقبل الاعتذار.

11. يمكن للإدارة أن تستغل الجانب الإيجابي في انفعال الغيرة بأن تخلق المناخ اللازم لإثارة المنافسة البناءة بين العاملين بصفة منفردة وبصفة جماعية وبما يكفل في النهاية رفع معنوياتهم وتحسين كفاءتهم الإنتاجية.



الفصل السادس



القدرات العقلية

يحظى موضوع القدرات العقلية باهتمام كبير من قبل العلماء والمتخصصين في علم النفس منذ النصف الثاني من القرن الماضي، والدليل على ذلك، الزيادة المطردة في عدد البحوث والدراسات التي تنشر في مختلف بلدان العالم، مما يبرز مدى الاهتمام المتزايد بها من قبل الباحثين السيكولوجيين والمربين. ويرجع هذا الاهتمام المتزايد إلى التطورات الحديثة التي يشهدها علم النفس،، والتقدم العلمي والتكنولوجي من جهة أخرى، بالإضافة إلى توجه العلماء إلى دراسة الابتكار كقدرة عقلية نامية، يمكن تربيتها منذ السنوات المبكرة من حياة الفرد، وذلك بالكشف عنها بواسطة اختبارات، وطرق علمية تساعد على انتقاء الأفراد الذين يتميزون بهذه القدرة لتوفير المناخ البيئي المناسب لنموها نمواً سليماً للاستفادة منها في التطور والتقدم.

مفهوم القدرة العقلية

لا شك إن مفهوم القدرة العقلية، يعد مصطلحا حديث الظهور(نسبيا)، فقد نشأ هذا المفهوم في ميدان علم النفس التطبيقي، وكان في نهاية القرن التاسع عشر متصلا بالدراسات التجريبية، وفي بداية القرن العشرين، ظهر في فرنسا مرتبطا بقياس الذكاء في أبحاث العالم "الفرد بينه" ثم تطور على يد العالم الانجليزي "تشارلز سبيرمان" الذي رفض مصطلح "الذكاء" لأنه يحمل الكثير من المعاني، وقام باستبداله بمصطلح "العامل العام" الذي يعبر عن الطاقة العقلية العامة التي تهيمن على جميع النشاطات العقلية الأخرى، وذلك حسب مقتضيات نظريته المعروفة بـ"نظرية العاملين" .

ويتفق معظم علماء النفس على التعريف الإجرائي للقدرة العقلية، باعتبار انه ما ينتج عن الأداء العقلي، كالقدرة العددية، والقدرة الابتكارية ، حيث يرى العالم" فيري وارن" ومعه"بينجهام" أن القدرة العقلية هي"القوة على أداء الاستجابة، وتشتمل على المهارات الحركية،كما تشتمل على حل المشاكل العقلية"، وهو ما يعني التخلص من المفهوم الفلسفي للقدرة العقلية، واعتبار الاستجابة موقفا مشخصا لهذه القدرة من حيث إن الاستجابة لا يقوى عليها الفرد إلا بفضل هذه القوة الواعية.

كما اعتبر العالمان المذكوران، إن الاستجابة لا تخلو من هذه القدرة أو القوة التي تتجلى فيها القدرة العقلية. والواقع انه إذا كنا لا نجهل أهمية الوعي في سلوك الفرد الاصطفائي، فإننا لا نستطيع اعتبار أن كل الاستجابات هي استجابات واعية، والسبب في تبني هذه الرؤية يعود إلى أن الرجلين(وارن_ وبينجهام) كانا ينتميان للمدرسة السلوكية التي بنيت نظريتها النفسية على عاملي المنبه(المثير) والاستجابة.

أما العالم "ثرستون" فيرى أن القدرة العقلية هي صفة يحددها سلوك الفرد، أي بمعنى أنها صفة تتحدد بما يمكن إن يؤديه الفرد أو ما يقوم به"، فهي(القدرة العقلية) صفة تظهر نتيجة لأداء معين، وبهذا فإنها تمثل سلوكا ظاهريا يمكن ملاحظته وبالتالي قياسه.

وجاء ضمن تعريفات معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على لسان مؤلفه د. احمد زكي بدوي التعريف التالي:" القدرة العقلية تعني مقدرة الفرد العقلية على إنجاز عمل ما أو التكيف في العمل بنجاح. وهي تتحقق بأفعال حسية أو ذهنية، وقد تكون فطرية أو مكتسبة(عن طريق التعلم)، كما إن هناك قدرات عامة،

وهـي تمثـل عامـل مـشترك بـدرجات متفاوتـة مـع جميـع القـدرات الخاصـة أو مـع مجموعة منها".

ويتـضح مـن خـلال مـا تقـدم أن هنـاك اختلافـا بـين البـاحثين في تحديـدهم لمصطلح القـدرة العقليـة ، فبعـضهم لا يفـرق بينـه وبـين الاسـتعداد، والـبعض الآخـر يربطه بالتصنيف وان هذه الاختلافات ترتبط باتجاه الباحث ومنهجه في البحث.

فتعريف العالم فيليب فرنون للقدرة العقلية بأنها (تعني وجود طائفة من الأداء الذي يرتبط بعضه ارتباطا عاليا، ويتمايز إلى حد ما كالطائفة مع غيره من التجمعـات الأخـرى لـلأداء، أي ارتباطـه بـالطوائف الأخـرى)، ويلاحـظ انـه مـرتبط ارتباطا وثيقا بنظريته في البنية العقلية المتمثلة في نظرية "التنظيم الهرمي" التي تقـول بالـذكاء العـام. فالعوامـل الطائفيـة الكـبرى تليهـا العوامـل الطائفيـة الصغرى..الخ.

وتتلاقى التعاريف السابقة، على إن القدرة العقلية ترتبط بالأداء، غير أن البعض منها قد وقع في الخلط بين الاستعداد والقدرة، وهو ما يعني انه لا فرق بين الاستعداد والقدرة إذا كان المقصود بالتدريب عملية (التعليم) بمعناها الواسع، وبالتالي تفاعل الفرد مع بيئته. أما قبل التدريب، فان القدرة العقلية تبقى مجرد استعداد يميل إلى الجانب الفطري، وبهذا يظهر الفرق بين القدرة والاستعداد.

ومن جانبه قدم الباحث فؤاد البهي السيد حلا لهذه الإشكالية، حين اعتبر أن الأداء العقلـي "هـو القـدرة العقليـة، والأداء المزاجـي..وان الانفعـال هـو سمـة الشخـصية، والأداء الحركـي هـو المهـارة اليدويـة". وهـو مـا سـيتم اعتمـاده في هـذا المؤلف.

أنواع القدرات

يمكن تحديد أنواع القدرات، بما يلي:

أولاً- القدرات العقلية:

إن نجاح الإنسان في أي من نواحي الحياة متوقف على قدرة أو استعداد خاص لدى الفرد.. لذا تعدد هذه القدرات والاستعدادات الخاصة، وتعمل كل قدرة بشكل مستقل عن سواها.

ويقول (سبيرمان) إن النجاح في أي عملية عقلية أو سلوكية يستند إلى ما يلي:

1. عامل الذكاء العام.
2. استعداد خاص للسير في العملية العقلية.

وإن السبب الأخير هو الذي يردي إلى تفاوت أو اختلاف قدرات الأفراد في أداء وانجاز وكفاءة العمل.

أما (فرنون) فيرى أن القدرات العقلية تكون على شكل هيكل يمثل رأس الهيكل عامل الذكاء العام ثم يتفرع عنه مجموعتين من العوامل الرئيسية هما:

1. مجموعة القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية، وهي قدرات ترتبط بالأداء المدرسي والتعليمي.
2. مجموعة القدرات العقلية ذات الطبيعة العملية والميكانيكية، وهي قدرات ترتبط بأداء الأعمال الميكانيكية والحركية.

وقد أشار (فرنون) إلى أن هاتين المجموعتين يتفرع منها مجموعات فرعية والتي بدورها تتفرع إلى عوامل جزئية محددة.

أما العالم (ثرستون) فقد قام بتحديد القدرات، بما يلى :

1. قدرات عقلية.
2. -2- قدرات غير عقلية.

والقدرات العقلية تضم عامل الفهم اللغوي والقدرة الحسابية والقدرة الميكانيكية والسرعة الإدراكية وعامل التذكر، أما القدرات غير العقلية فهي تضم القدرات الحركية وقدرات الحواس.

ثانياً- القدرات غير العقلية:

ويمكن تصنيف القدرات إلى، ما يلي:

1) **القدرات الحركية**: وهي عبارة عن استجابات حركية يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة، ومن هذه القدرات ما يلي:

أ. السرعة: وتتمثل في الاستجابة السريعة لأحد المثيرات ، كسرعة الساعد، أو المهارات اليدوية.

ب. التنسيق: ونعني بذلك القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة والموجهة، تشمل التنسيق بين حركة العين، أو القدرة على تنسيق العضلات.

ج. اللياقة الجسمية مثل القوة والمرونة والتوازن والتنسيق .

2) **قدرات الحواس:** وهي تشمل:

أ. قدرات الإبصار: ومنها حدة البصر، تمييز الألوان، تمييز المسافات وتنسيق البصر.

ب. قدرات السمع: ومنها حدة السمع والتمييز بين الأصوات.

ج. قدرات الشم.

د. قدرات التذوق.

هـ. قدرات اللمس.

الذكاء

دلت المقاييس السيكولوجية على إن الأفراد يختلفون في قدراتهم وسماتهم في الدرجة والنوع، وقدرات الفرد نفسه تختلف فيما بين بعضها في القوة والضعف.. إذ هناك فروقا في الفرد نفسه بالإضافة إلى الفروقات بين الأفراد، وهذه القدرات بين البشر موزعة توزيعا طبيعيا.

تعريف الذكاء

كلمة الذكاء هي كلمة مجردة وهي مفهوم تصف ضروب السلوك التي تصدر عن الفرد وتدل على الفطنة والكياسة وحسن التصرف . وقد كان عامة الناس في السابق يعتبرون الذكاء يتمثل في يقظة المرء وحسن انتباهه و معرفته بكل ما يدور حوله، وكذلك قدرته على التصرف الملائم والسليم اتجاه أمور الحياة المختلفة . كما كانوا يعتقدون أن الذكاء هو قدرة عامة أي يبرز في أنشطة الفرد المختلفة وأن نجاح الفرد في نشاط معين يعني أنه لابد أن ينجح في أنشطه أخرى . كما كانوا يتخذون المستوى العلمي والقدرة على التعلم كدليل على ذكاء الفرد من عدمه ، فكأن الفرد الذكي لديهم هو القادر على التعلم والإلمام بكل أنواع المعرفة.

وعلى الرغم من كثرة واختلاف تعريفات الذكاء التي يوردها العلماء إلا أنها معظمها تركز على مدى قدرة الفرد على التعلم المتمثلة في حل المشكلات والتجديد والإبداع والابتكار.

وبعض العلماء تناول الذكاء من الناحية الاجتماعية، فعرفه على إنه القدرة على التكيف في المواقف الجديدة.. ويقصد بذلك الظروف الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد أو ينتقل إليها... ومثل هذا التعريف يتناول الخصائص التي يتميز بها الأذكياء كالقدرة على الفهم والتعلم بسهولة ويسر والوصول إلى الحلول الصحيحة للمشكلات والمسائل والقدرة على التركيز والتميز بالانتفاع بالخبرات السابقة، والقدرة على التأمل والبحث في النواحي المحررة والقدرة على التكيف مع البيئة والتعامل الاجتماعي، وبالتالي لا يوجد تعريف واحد للذكاء متفق عليه، لذلك سنقوم بالتعريف بالذكاء من الجوانب التالية:

1. الذكاء من حيث وظيفته وغايته:

- يقول (ترمان) : " إن الذكاء هو القدرة على التفكير المجرد".
- ويقول (شترن): " الذكاء هو القدرة على التكيف العقلي للمشاكل ومواقف الحياة الجديدة".

2. الذكاء من حيث بنائه:

- يقول (ثرستون): " الذكاء يتألف من بضع قدرات عقلية أولية ".
- ويقول (سبيرمان): " الذكاء قدرة فطرية عامة أو عامل عام يؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي مهما اختلف موضوع النشاط ".
- ويقول (ثورندايك): " أنه ليس هناك شيء أسمه الذكاء العام بل عدد كبير من قدرات خاصة مستقل بعضها عن بعض، وأن ما نسميه عامة

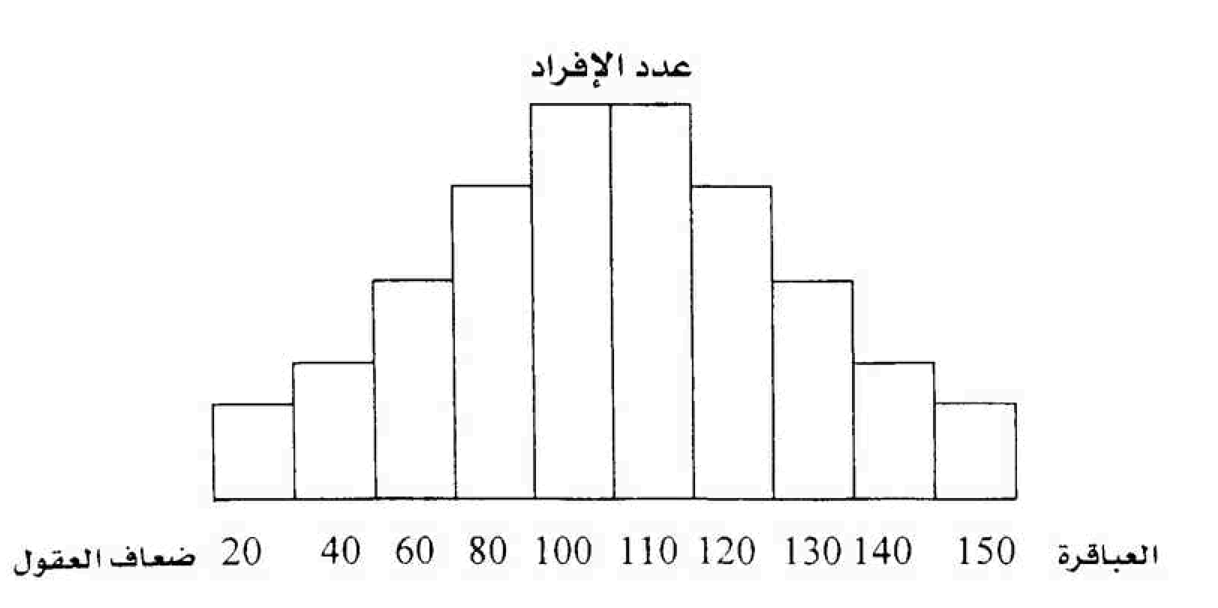
بالذكاء ليس إلا المتوسط الحسابي لهذه القدرات عند الفرد"، وبمعنى أخر فالذكاء العام قيمة حسابية وليس حقيقة عقلية.

- ويقول (بينيه وأتباعه): " الذكاء هو نظام من القدرة الخاصة بالتعلم وإدراك الحقائق غير المباشرة وخصوصاً المجرد منها، كاليقظة ودقة الإحاطة بالمشكلات مع المرونة والفطنة في حلها".
- أما (كولن) فيقول عن الذكاء: " القدرة على إدراك العلاقات".

من خلال هذه التعاريف نتوصل إلى أن الأفراد يختلفون في مستوياتهم العقلية اختلافا جوهريا.. والذكاء هو محصلة لمختلف القدرات والمواهب العقلية والمعرفية والتي تضم التفكير والإدراك والتذكر والتخيل والابتكار والانتباه والقدرة الاستدلالية التي تعتمد على القدرتين الاستقرائية والاستنباطية.

طبقات الذكاء

لقد أكدت جميع البحوث والدراسات الإحصائية التي تم إجراءها على أن توزيع الذكاء ما بين الأفراد هو توزيعاً طبيعياً وفق المنحنى ألاعتدالي، أي أن الغالبية العظمى منهم متوسطوا الذكاء، في حين أن العباقرة وضعاف العقول قلة قليلة وبين هاتين الطبقتين تتوزع بقية الطبقات الأخرى بشكل تدريجي، كما يتضح من التوزيع الآتي:



من التوزيع السابق يتبين لنا أن معظم الناس متوسطي الذكاء، حيث نجد أن 50٪ من الأفراد تقع نسبة ذكائهم بين 90، 110 ، أما الذين تزيد نسبة ذكائهم عن 140 وتقل عن 60 لا يتجاوزون 1٪ والجدول الآتي يمكن أن يبين لنا كيفية توزيع طبقات الذكاء بالاعتماد على نسبة الذكاء :

نسبة الذكاء	طبقات الذكاء
140 فأكثر	عبقري أو قريب من العبقرية
140 – 120	ذكي جداً
120 – 110	فوق المتوسط أو ذكي
110 – 90	عادي أو متوسط الذكاء
90 – 80	أقل من متوسط أو غبي
80 – 70	غبي جداً
أقل من 70	ضعيف العقل أو متخلف عقلياً
70 – 50	أهوك
50 – 25	أبله
أقل من 25	معتوه

جدول يبين توزيع طبقات الذكاء بالاعتماد على نسبة الذكاء

ومن الجدول يتبين أن الذكاء المتوسط هو الأكثر انتشاراً بين الأفراد وهذا يحتاج إلى تفسير سبب تجمع معظم الأفراد حول المتوسط، كذلك يجب تفسير الأسباب التي تؤدي إلى انحراف الآخرين عن المتوسط.

لهذا كله يتم استخراج المتوسط الذي يدل على النزعة المركزية للتوزيعات المختلفة باستخدام المعادلة:

المتوسط = مجموع قيم المفردات ÷ عدد المفردات.

كما تقاس ظاهرة التشتت بالانحراف المعياري لتمثيل انتشار قيم المفردات حول المتوسط، وتستخدم المعادلة التالية:

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مجموع مربعات الانحراف عن المتوسط}}{\text{عدد المفردات}}}$$

كما تعتمد نظريات التكوين العقلي المعرفي على معاملات الارتباط التي تكشف عن مستويات الذكاء وعن القدرات العقلية الأخرى كالتفكير والتخيل والتذكر وغيرها. ويمكن التعبير عن معامل الارتباط بالمعادلة التالية:

$$\text{ر} = \frac{\sqrt{[(\text{ن}\sum \text{س}^2 - (\sum \text{س})^2] [\text{ن}\sum \text{ص}^2 - (\sum \text{ص})^2]}}{\text{ن}\sum \text{س ص} - \sum \text{س} \times \sum \text{ص}}$$

حيث ر= معامل الارتباط.

ن= عدد أفراد العينة.

$\sum$س= مجموع درجات الاختبار الأول (س).

ص= مجموع درجات الاختبار الثاني (ص).

لقد أولت معظم الأبحاث على ثبات نسبة الذكاء وخاصة قبل سن الرشد، مع ملاحظة إمكانية نمو الذكاء بعد هذه المرحلة عن طريق التعليم والتدريب وغيرها من العوامل المؤثرة على النمو العقلي مثل البيئة المحيطة.

ويختلف معدل نمو الذكاء العادي باختلاف مراحل النمو، فالذكاء يظل ينمو حتى سن المراهقة ثم تهدأ سرعته بعد ذلك حتى تكاد تستقر عن حد معيين فيما بين سن (16ـ 18) سنة، ويظل ذكاء الفرد ثابتا حتى سن (30) وفي مرحلة الأربعينات تهبط معدلات الذكاء.

إن ذكاء الفرد العادي ينقص سنة عقلية في سن الخمسين وينقص سنتان في سن الستين.. ولكن ما يجب ملاحظته أن هذه القياسات هي للفرد العادي، أما بالنسبة لذكاء العباقرة فإنه لا يهبط تبعا لزيادة السن بل يزيد وتظل هذه الزيادة قائمة حتى سن الخمسين أو الستين، وعموما فإن الذكاء يتأثر بالمستوى ألتحصيلي للفرد (التعليم).

العوامل المؤثرة في الذكاء

حاولت العديد من الدراسات كشف العلاقة بين الذكاء وبعض المتغيرات البيولوجية والاجتماعية والثقافية والجسمية... ووصلت هذه الدراسات إلى أهمية عاملي الوراثة والبيئة كعاملين مؤثرين في تكوين الذكاء.

أولاً- الذكاء والوراثة:

بينت الدراسات أنه كلما كانت الصلة الوراثية بين الأفراد أوثق كانت درجة التشابه أكبر في ذكائهم، وذلك لأن النمط الوراثي الذي يتكون منذ اللحظة التي يتم فيها الإخصاب يؤثر في شخصية الفرد التي سوف تنمو فيما بعد... وهذا يعني أن الذكاء وراثي والغباء وراثي أيضاً.

فالإنسان الذي يرث الذكاء فإنه يرث الاستعداد للنبوغ والنجاح، ومن الممكن أن لا يرث نفس ذكاء الأصل وفي نفس المجال، لكنه يرث استعداداً للتميز والنبوغ، ومن ثم تقوم العوامل البيئية بتوجيه هذا الاستعداد، ونفس الحال بالنسبة للغباء عندما يرثه الفرد.

والتكوين الجسمي (قوة الجسم وقوة الأعصاب) له أثر هام على الذكاء وهناك علاقة كبيرة بين حجم المخ ووزنه وبين الذكاء.

ثانيا- الذكاء والبيئة:

اتفق العلماء على أن البيئة لا تؤثر في مستويات الذكاء وإنما أثرها يتضح فيما يلي:

1. إن البيئة تبرز الذكاء الموروث وتخرجه من القوة إلى الفعل وتوسع مداه وتستغله إلى أقصى حد أو تضعفه، وذلك لعدم إعطائه فرصة كافية للظهور.
2. إن البيئة توجه الذكاء كما هو الحال في أي صفة من الصفات الوراثية.

وعموما فإن هناك فريق من العلماء الذين يعتقدون إن الذكاء أساسه وراثي، وفريق أخر يرى أن الذكاء مجموعة من العوامل المكتسبة نتيجة للتفاعل الاجتماعي... وهناك فريق ثالث يركز على أن الذكاء ظاهرة نفسية سلوكية يمكن التعرف عليها من واقع السلوك البشري الذي ينكشف أثناء أداء الشخص ومن خلال سلوكه الفعلي، ولذلك يتم تفسير اختلاف سلوك الأفراد بأنه اختلاف في الذكاء.

وللدلالة على علاقة الذكاء بالسلوك يمكن قراءة الجدول التالي:

مظهر الذكاء	العلاقة(الذاكرة)	استعمالاتها
جودة الحفظ	ذاكرة جيدة تستوعب عناصر التجربة وتبقيها إلى حين إمكانية الانتفاع بها	تساعد الإنسان على حل ما يعرض له مشكلات
سرعة التذكر	ذاكرة جيدة، سرعة استرجاع التجارب التي لها صلة بالموقف الجديد	الاستفادة من التجارب السابقة مما يجعل الفرد أقدر على مواجهة المواقف الجديدة الصعبة

استعمالاتها	العلاقة(الذاكرة)	مظهر الذكاء
للتثبيت والاستبيان	إدراك عناصر الموقف الجديد وفهمه	إدراك سريع ودقيق للموقف الجديد
ثبات ورباطة جأش دون تردد خشية إضاعة الفرصة	سرعة الإقدام على ما يتطلبه الموقف الجديد	سرعة التلبية الصحيحة حسب الموقف الجديد
فهم الموقف وإدراك الغاية والسعي	الاستمرار في العمل وعدم الاكتفاء بأنصاف الحلول	المثابرة
عدم التصلب إعمال الفكر		المرونة
زيادة القدرة على الفهم والتحقيق	عدم تجميد الذاكرة وإضافة معارف جديدة	الاستكشاف والاستطلاع

قياس الذكاء

هناك العديد من الطرق المستخدمة لقياس الذكاء، منها:

أولاً- اختبار ستانفورد بينيه:

يقوم هذا الاختبار على وضع وتصميم عدد من الأسئلة للأطفال، يتم تقسيمها إلى مجموعات تتناسب مع العمر الزمني، جزء من هذه الأسئلة تعتمد الإجابة عنها على خبرات سابقة ومعلومات مكتسبة والجزء الأخر لا يعتمد على تلك الخبرات والمعلومات، ومن خلال الإجابة عن مجموعة الأسئلة يتم تحديد العمر العقلي للطفل ومن ثم يتم تطبيق المعادلة التالية للوصول إلى مستويات الذكاء:

$$\text{معامل الذكاء (درجة الذكاء)} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

ويكون الطفل عاديا عندما يتساوى العمر العقلي مع العمر الزمني. وعموما يكون معامل الذكاء بين (90- 110)، ويكون الطفل ذكياً عندما يكون عمره العقلي أكبر من عمره الزمني. والعبقرية تبدأ عندما تكون نسبة الذكاء مساوية أو أكبر من (140)، أما نسبة الذكاء للطفل المختلف عقلياً فهي دون (70) .

ثانياً- اختبار وكسلر:

لقد أهتم (بينيه) بقياس الذكاء بالنسبة للأطفال، ثم جاء (وكسلر) ليطور المقياس ويطبقه على الراشدين وبذلك فإن اختبار (وكسلر) يتضمن اختبارين:

أولاً: ويطبق على الراشدين ومن سن (16. 35) سنة.

ثانياً: ويطبق على الأطفال من سن (5. 15) سنة.

ثالثاً: اختبارات غير اللفظية: ومنها :

1. اختبارات المتاهات.
2. اختبارات تكملة الصورة.
3. اختبارات لوحة الأشكال.
4. اختبارات المكعبات.
5. اختبارات المصفوفات المتتابعة.

رابعاً- الاختبارات شبه الأدائية:

وهي اختبارات لغوية وأدائية، واختبار (وكسلر) يدخل ضمن هذه المجموعة والاختبارات اللغوية تتضمن الإجابة عن مجموعة أسئلة تتكون ما يلي:

1. أسئلة معلومات عامة (أسماء رؤساء وبلدان وعواصم...).
2. أسئلة الفهم العام (رأي الفرد في مواقف معينة).
3. مسائل حسابية تتدرج في صعوبتها.
4. نطق الأرقام وفق ترتيب معين.
5. أسئلة تشابه وتجانس.
6. معاني كلمات معينة.

وأما القسم الأدائي فيتضمن الاختبارات غير اللفظية للذكاء والتي تم شرحها في النقطة السابقة.

خامساً- اختبارات الذكاء الجماعية:

وهي تقوم على نوعين من الاختبارات تطبق على مجموعات كبيرة من الأفراد منها اختبارات لغوية (للمتعلمين)، ومنها اختبارات أدائية (لغير المتعلمين)، وتستخدم مثل هذه الاختبارات عندما يتطلب الأمر التعرف على قدرة الأفراد لأداء عمل معين وبطريقة اقتصادية، والاختبارات اللغوية أو اللفظية تدعى (اختبارات ألفا) وأما الأدائية فتدعى (اختبارات بتا).

أهمية معرفة الذكاء

من المعروف أن النجاح في الحياة يتطلب مستوى من التفكير والقدرة على التصرف السليم اتجاه الصعوبات والمشاكل، وهذا الشيء لا يتوفر إلا عند الأذكياء الذين يمكنهم إذا توفرت لهم الظروف المناسبة أن يصلوا إلى مراتب النجاح والتفوق وتحقيق مزيداً من التقدم باستمرار أما الأغبياء فمن الصعب عليهم أن يحققوا النجاح بنفس الدرجة التي يستطيعها الأذكياء.

وهـذا الكلام ينطبـق علـى التعليـم الـذي يحتـاج هـو الآخـر إلى تمتـع الأفـراد بقـدر معـين مـن الـذكـاء لكـي يـستطيعون النجـاح فيـه . ولأجـل هـذا تهـتم المؤسـسات التعليميـة بقيـاس الـذكـاء بفعـل وجـود تناسـب طـردي بـين مـا لـدى الفـرد مـن هـذه الخاصية وقدرته على التعلم، وهـذا مـا سبق أن ذكرنـاه مـن أن الـذكـاء هـو " القـدرة علـى الـتعلم " وهـذه حقيقـة لا تقبـل الجـدال لأن الدراسـات التربويـة و النفـسية العديدة التي تم أجراءها أثبتت أن معامل الارتبـاط بين الـذكـاء والنجـاح الدارسـي يزيـد عـن 74 و. مـع الأخـذ بنظـر الاعتبـار أن هـذه العلاقـة تختلـف بـاختلاف المـواد الدراسـية ومـا تتطلبـه كـل مـادة مـن قـدرات واسـتعدادات بجانـب الـذكـاء ، كمـا تختلف حسب المرحلة الدراسية حيث أن لكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب مستوى معين من الذكـاء قد لا تتطلبه المرحلة الأخرى . كما أن هذه المقاييس والاختبارات تفيدنا في التنبؤ بمدى نجاح الفرد أو فشله في دراسته المستقبلية ولذلك يتم توجيه الأفراد و إرشادهم إلى نوع الدراسة والتخصص الملائم بالاعتماد على نتائج مثل هذه الاختبارات.

وإذا جئنـا إلى ميـادين العمـل أو المهـن المختلفـة نـرى أنهـا هـي الأخـرى تهـتم كثيراً بمعرفة درجة ذكـاء الأفراد وذلك لأن النجاح في مهنة أو عمل ما يتطلـب هـو الأخـر إلى جانـب عوامـل أخـرى قـدراً مـن الـذكـاء، ولهـذا اهتمـت الـدول المتحـضرة كثيراً بتصنيف الأعمال والمهن إلى مجموعات وذلك بحسب مـا تتطلبـه مـن ذكـاء، وقـد أنـشأت لهـذا العديـد مـن مكاتـب التوجيـه المهـني منهـا مـا هـو ملحـق بالـشركات والمؤسسات والمصانع، ومنها ما هو ملحق بمكاتب العمـل الحكوميـة ويقـوم بـإدارة هـذه المكاتب أخصائيون في التوجيه والقياس العقلـي يتمثيـل عملـهم الأساسـي في إجـراء الاختبـارات النفـسية الـتي تكـشف عـن مـدى القـدرات الذكـائيـة الـتي يحملـها الأفـراد كمـا تكـشف عـن حجـم الاسـتعدادات والقـدرات والميـول وعلـى أسـاس النتـائج يـتم توجيه الأفراد نحو المهن والأعمال التي تناسبهم .

الإدراك

يرتبط الإنسان ويتفاعل مع بيئته من خلال ما يمتلكه من أعضاء حسية تستقبل المؤثرات الحسية، فالعين والإذن والأنف واللسان والجلد تنقل إحساسات البصر والسمع والشم والذوق واللمس والألم، وهناك أعضاء حسية داخلية تستقبل المؤثرات الداخلية التي تنبع من داخل الجسم كالإحساس بالجوع أو البرودة، كذلك هناك أعصابا حسية تستقبل المؤثرات الحسية من العضلات كتقلص العضلات أو الحركة.

والخبرات الحسية للفرد توفر له فرصة إدراكه لبيئته الخارجية والداخلية وهي تعتبر أساساً للسلوك البشري ولردود الأفعال التي يقدم عليها الكائن الحي.

وعملية الإدراك تمثل استجابة الفرد للمؤثرات الحسية بالشكل الذي يتفق مع تحديده وتفسيره للإحساس النابع من هذا المؤثر الحسي. ولذلك فإن الأفراد يرون الأشياء الواحدة بصورة مختلفة(إعلان تلفزيوني تظهر فيه امرأة جميلة).

وعلى الإدارة التعرف على مدركات العاملين حتى تتمكن من التأثير في سلوكهم ربما يتفق وأهداف المشروع.

التذكر

يعني التذكر " إظهار الشخص لدلالات تتم عن طريق تأثره بأشياء حدثت له في الماضي"، أي أنه إحياء لما تعلمه الشخص في الماضي.

وهناك عدة أنواع من التذكر، وهي:

1. الاستدعاء: أي تذكر الشخص لخبرات سابقة تذكراً كاملاً.

2. التعرف: وهنا التذكر لا يكون كاملاً وبتفصيلاته بل بشكل عام.
3. التداعي أو إعادة التكامل: هنا يرتبط التذكر بموقف معين، كأن تنظر إلى جائزة ما حصلت عليها فتتذكر من أهداك إياها أو المناسبة التي منحت لك فيها تلك الجائزة.
4. الاسترجاع: أي استحضار الماضي على شكل ألفاظ أو معاني كترديد لشعر معين أو أغنية معينة.

النسيان

يعني النسيان أخفاق أو فشل الشخص في تذكر أحداث أو وقائع معينة، وللنسيان أسباب عديدة، منها:

1. عدم الاستعمال.
2. التشويش المنظم: وهو تغيير ملامح وأبعاد ما تعلمه الشخص من مواد أو خبرات بمرور الزمن.
3. تعلم ارتباطات جديدة: أي تعلم الفرد لخبرات جديدة تتعارض مع الخبرات القديمة.
4. وجود دوافع خاصة للنسيان: أي إبعاد الشخص لبعض الأمور التي لا يرغب فيها.

التخيل

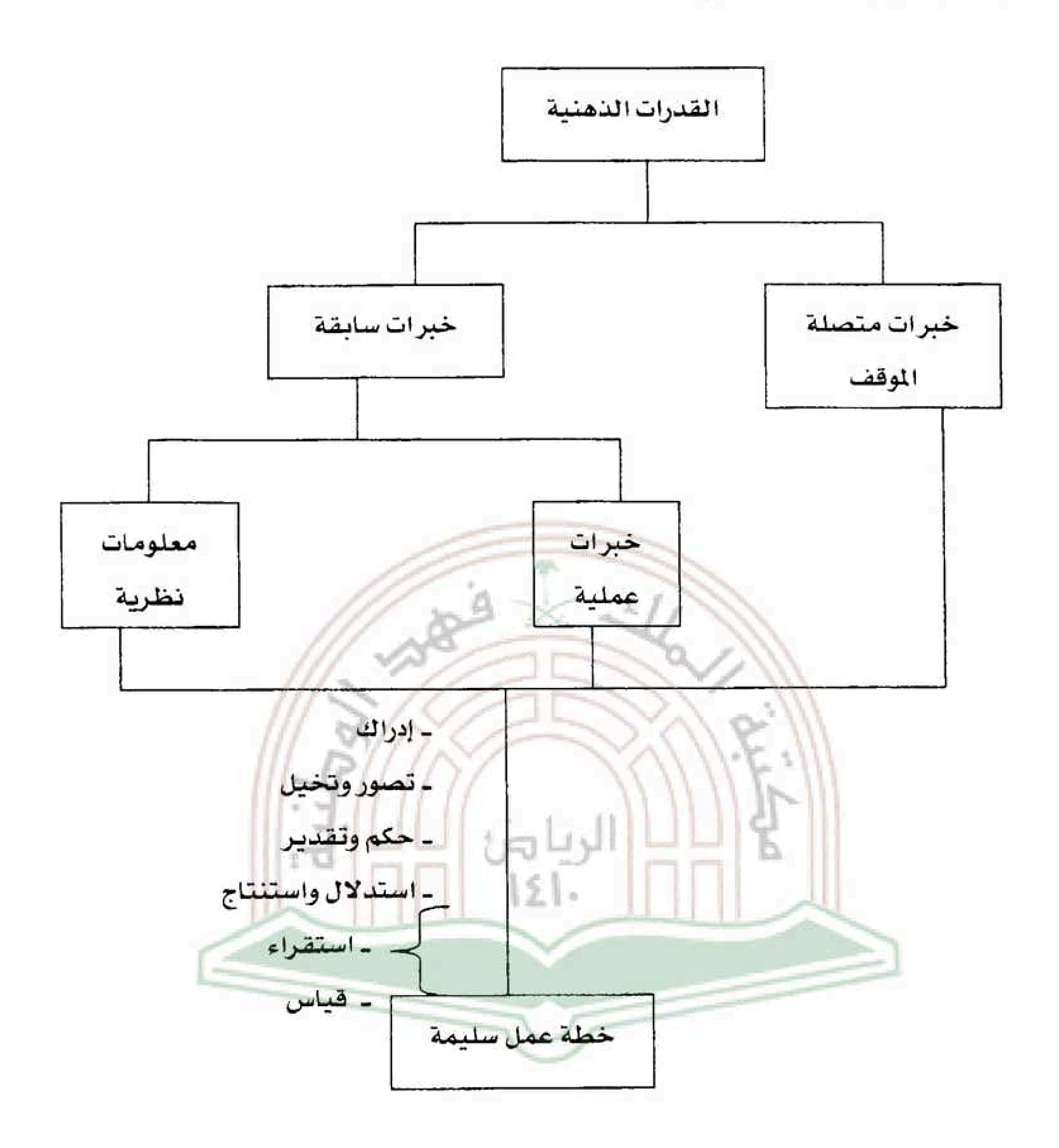
يعني التخيل أن يعيش الفرد في عالم خيالي متجاوزاً في أفاقه الحدود الضيقة لعالمه الواقعي... والتخيل يتغلغل إلى حد كبير في مختلف جوانب السلوك، واعتماد الفرد في أدائه لأعمال لا يتم فقط على ما يدركه في دائرة إدراكه الراهن بل أيضاً على ما يتصوره وما يتوقع حدوثه . إن الفرد ينظر إلى المستقبل

ويتنبأ بما يحتمل أن يقع فيه من أحداث حتى يستعد لها. ولو نظرنا إلى هذا المفهوم للتخيل لوجدنا أن التخطيط الإداري نوع من التخيل ولكنه تخيل إبداعي يتم خلاله تصور الأهداف والوسائل والإمكانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف والتنبؤ بأحداث المستقبل والاستعداد لها. وذلك فإن معظم الدراسات الإدارية تعتبر أن التخطيط نشاط ذهني يتضمن التفكير الخلاق والتصور لكثير من المتغيرات المعقدة، أنه تفكير مسبق بماذا نريد تحقيقه؟، وكيف يتحقق ما نريد بكفاءة وفاعلية؟، وما هي الظروف التي ستحيط بالأداء؟، وما هي المتطلبات الضرورية لتحقيق النتائج المطلوبة؟.

إن التخطيط هو الصورة الذهنية عن خط سير العمل في المستقبل وتأسيس القرارات الصادرة بتحديد مسارات العمل في المستقبل على الأهداف المرجوة وعلى الحقائق والإمكانات المتاحة وعلى التوقعات والاحتمالات عن المستقبل، لذلك على المدير أن يمتلك القدرة على تصور وتخيل المشروع في صورته المثالية الذي يجب أن يراه عليها في المستقبل.

وقد أوضح (دينفر) وهو أحد مفكري الإدارة العوامل والمؤثرات والقوى في عملية التخطيط الإداري بهدف وضع خطة عمل ناجحة، وركز في ذلك على القدرات الذهنية كأساس للتفكير في حل المشكلات المرتبطة بعملية التخطيط وذلك للوصول إلى الحلول السليمة وانجاز قرارات بشأنها عن طريق الربط الذهني بين الخبرات السابقة وتلك الخبرات المتصلة بموقف أو مشكلة معينة، وتؤسس عملية الربط هذه على عوامل هامة هي الإدراك والتصور والتخيل والتحكم بالاستدلال والاستنتاج القائم على كل من الاستقراء (أي الخروج من المشاهدات لوقائع وأحداث معينة إلى قواعد عامة، أي الانتقال من الجزئيات إلى العموميات) ، والقياس (أي قياس حالة معينة على ضوء نتائج موجودة ومعممة من قبل، ونبحث هنا عن مدى انطباقها على الحالة موضوع البحث والدراسة.

أي أن القياس يعني الانتقال من العموميات إلى الجزئيات). ويمكن توضيح فكرة (دينفر) بالشكل التالي:



ويجب ملاحظة أن التخيل الاجتماعي أو العاطفي له أثره في التطبيق الإداري، فمشرف العمل عليه أن يتخيل مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه وينفذ إلى هذه المشاعر والأحاسيس ويضع نفسه دائماً مركزهم وفي موقفهم عند اتخاذ قراراته الإدارية. إن ذلك كفيل بترشيد السلوك الإداري، وكفيل بأن تسود العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي ينعكس أثره على تحسين وتطوير الكفاية الإنتاجية.

الفصل السابع



الفصل السابع

الاتصال والسلوك الاجتماعي

مفهوم الجماعة

يفرق علماء الاجتماع بين أنواع مختلفة من الجماعات... فهم يطلقون اصطلاح " الجمع" على أي مجموعة من الأفراد بدون تحديد أي خصائص لها، فكل جماعة من الناس هي جمع ولكن ليس كل جمع هو جماعة.. أما (الفئة) فهي جمع من الناس يشترك في خصائص معينة كأن نقول فئة الأفراد الذين يزيد دخلهم السنوي عن 10000 دينار سنوياً، والفئة يمكن أن تكون جماعة إذا تفاعلت مع بعضها البعض. ويطلق تسمية (المجموعة) عن أي جمع من الناس في مكان واحد كأن نقول مجموعة الطلبة الجدد وذلك عندما يحدث أول لقاء بينهم، وإذا تم بينهم التعارف وتكررت اللقاءات بينهم فإن نوعاً من التفاعل ينشأ بينهم ويصبح من السهل على الأفراد توقع سلوك الآخرين.

أي إن (المجموعة) تأخذ بالتدريج خصائص الجماعة.. ومن هذا المنطلق فإن علماء الاجتماع يطلقون مصطلح (الجماعة) على أي جمع من الناس يمكن ملاحظة تفاعل بينهم، ومجرد تجمع عدد من الأفراد صدفة في مكان واحد لا يشكل جماعة إلا إذا حدث بينهم تأثير متبادل، ولا يحتاج التفاعل أو يواجه الناس بعضهم البعض، أو أن يكون التأثير بين الأفراد متساوياً، فقد يؤثر أحدهم في الجماعة أكثر مما يتأثر بها، وتتشابك الأدوار الاجتماعية للأفراد في جماعة معينة وعن طريق التفاعل يشتركون في أنماط ومعايير معينة من السلوك.

وتختلف الجماعات في أهدافها وفي الإجراءات التي تتبعها في تحديد دور كل فرد فيها، وفي حجمها ، وفي ثباتها، وفي طريقة السماح للأفراد بالانتماء إليها، وفي نواحي أخرى كثيرة.

إن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتأثير كل منهم بالآخر يولد بينهم ارتباطا ينعكس على سلوكهم، وعمليات لتفاعل هذه قد تؤدي إلى نوع من التماسك بينهم لتحقيق أهدافهم، وهذا بدوره يؤدي إلى وجود ما يسمى (بروح الجماعة) التي تعكس آراء ومشاعر وتفكير يسود غالبية أفراد الجماعة، وتتحدد من خلال ذلك اتجاهات وأنماط سلوك للجماعة تؤدي إلى بروز شخصية مميزة ومستقلة لهذه الجماعة، وبهذا يمكن تعريف الجماعة بأنها : " شخصية أو أكثر يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة".

ولغرض تحديد مفهوم الجماعة نقول:

1. إن اجتماع عدد من الأفراد لا يشكل الجماعة بالضرورة.
2. إن تشكيل الجماعة يتطلب بالضرورة وجود تفاعل بين أعضائها.
3. إن التفاعل بين أفراد الجماعة يؤدي إلى بروز مشاعر إيجابية أو سلبية بينهم، ومن ثم يبرز مصطلح "نحن" بينهم للإشارة إلى المجموع.
4. إن سيادة روح الجماعة تبرز النماذج القيادية بالجماعات الفرعية.
5. -5 إن بروز شخصية مميزة للجماعة لا يعني ذوبان شخصية الفرد بأكملها في شخصية الجماعة.
6. إن من سمات الجماعة وجود قدر معقول من ثبات الجماعة واستمراريتها.

ويمعنى أخر فإن المقصود بالسلوك الجماعي:" السلوك الخاص بجماعة دائمة ومستقرة بدرجة معقولة وبما يسمح بدوام التفاعل بين أعضائها وبما يؤثر في توجيه السلوك الاجتماعي.

إن الدافع الأساسي لتكوين الجماعة هو رغبة كل فرد من أفرادها وقناعته بأنه يمكنه إشباع حاجات معينة من خلال تعاونه مع أفراد آخرين وبدونهم لا يستطيع تحقيق هذا الإشباع لحاجاته. وهناك حاجات عديدة يسعى الفرد لإشباعها من خلال الجماعة كالحاجة إلى الانتماء والقبول الاجتماعي، والحاجة إلى الأمن والحماية، والحاجة إلى تحقيق ذاته. إضافة إلى ذلك فإن الجماعة تمنح لأفرادها الشعور بالقوة والأمان وتساعدهم في سلوكهم وتصرفاتهم وتدفعهم لممارسة دورهم وبإيجابية، هذا كله يجعل شخصية الفرد تتأثر بالبيئة التي يعيش فيها نتيجة تفاعله مع أفراد هذه البيئة، وهو ينساق وراء الجماعة لا شعورياً ويرتبط بأهدافها واتجاهاتها وسلوكها.

إن هذا كله يجعل من تصرفات الفرد وسلوكه تختلف حين يكون بين أفراد الجماعة عنها حينما يكون وحده، فالجماعة مع الزمن يصبح لها أهدافها ولوائحها التي تقيد تصرفات الفرد وتؤثر في سلوكه، هذا السلوك الذي يجب أن يكون متوافقاً مع بيئته الاجتماعية حتى يكون مقبولا من الجماعة..

إن مسايرة الفرد للأنظمة المعمول بها داخل الجماعة تجعله غير قادر على السيطرة على تصرفاته لأنه يتصرف بوعي من الجماعة مما يؤثر في شخصيته.

إن الفرد يبقى مرتبطا بالجماعة طالما إن انتماءه لها يساعده في إشباع حاجاته، وليس الضرورة أن تكون هذه الحاجات هي التي دفعته إلى الانتماء للجماعة فقط، بل قد تظهر حاجات أخرى، والفرد يحاول تقييم مدى الفائدة التي يحصل عليها من انتمائه لجماعة معينة كأساس لاستمراره في هذه الجماعة.

الجماعات الأولية والجماعات الثانوية

يفرق علماء الاجتماع بين نوعين رئيسين من الجماعات، هما:

أولاً- الجماعات الأولية:

ويمكن تعريفها " الجماعات الأولية هي الجماعات الصغيرة التي تجمع بين أعضائها أواصر الصداقة والحب والمعرفة الشخصية".

وبذلك فالجماعات الأولية هي الجماعات التي يتوفر الاتصال الشخصي بين أعضائها ويتأثر سلوك الفرد ببعضها ومعاييرها، ويلاحظ من ذلك أن هناك ظاهرتين ضروريتين في الجماعات الأولية هما:

1. العلاقة الشخصية المتينة بين أفرادها.
2. التوحد المتبادل.

ويساعد على توفير هذه الشروط الاتصال الشخصي بين أعضائها، وعدد مرات اللقاء ومدته.

إن أهمية الجماعات الأولية تظهر في قدرتها على تطبيق قواعد ضابطة على سلوك أعضائها، وتطبق جزاءات على أعضائها إذا خرجوا على قرار الجماعة قد يصل إلى الطرد، أو قد يأخذ مشكلاً غير رسمي يظهر في توبيخ أعضاء الجماعة للخارج عليهم، أو احتقارهم له، أو عدم التعاون معه، وهذه القيود تساعد في المحافظة على تماسك الجماعة والانسجام بين أعضائها، ومن أولى مظاهر الجماعات الأولية (الأسرة).

ثانياً- الجماعات الثانوية:

وهي تلك الجماعات التي يغلب على العلاقات بين أعضائها الطابع غير الشخصي ويقل شعور التعاطف بين بعضها البعض. ومن أشكال الجماعات الثانوية" الأقارب، الأصدقاء، زملاء العمل، الأفراد الذين تقابلهم بين فترة وأخرى، الأفراد الذين تعرف عنهم شيئاً، الأشخاص الذين نسمع عنهم... الخ".

وتعتبر النقابات والاتحادات أحد أشكال الجماعات الثانوية، فإن كانت الأسرة من الجماعات الأولية فإن نمو الإنسان وانفتاحه على البيئة الخارجية يرتبط بالجماعات الثانوية.

أنواع الجماعات في المنظمات

يمكن التعرف على العديد من أنواع الجماعات في المنظمة ، من أهمها ما يلي:

1) **الجماعات الوظيفية:** وهي تعرف عادة بالمجوعات الرسمية حيث يتم تحديدها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم، والعلاقات ضمن هذه المجموعات محددة وفقاً لسياسات المنظمة ونظم وقواعد العمل فيها. والمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للتنظيم أو ما يعرف بالإدارات والأقسام.

2) **فرق العمل:** وتتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو عملاً أو مشروعاً محدداً وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريق.

3) **فرق الميول والصداقة:** وهي تنشأ بين مجموعة من الأفراد يشتركون في بعض الميول أو أنهم تربطهم علاقات صداقة(مجموعة موظفين يقومون برحلة ترفيهية).

4) **اللجــان:** وهــي فــرق عمــل مؤقتــة يــتم تــشكيلها عــادة لدراســة موضــوع أو موضوعات معينة بالإضافة إلى العمل الرسمي الأصلي لأعضائها.

5) **الجماعـات غـير الرسميـة:** وهـي الجماعـات الـتي تنـشأ تلقائيـا بـين الأفـراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة وتدفعهم هذه المصلحة إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها. لذا فإن الجماعة غير الرسمية تمارس تأثيراً ملموساً على سلوك أعضائها في مكان عملهم، وتتكون الجماعة غير الرسمية من القائد والأفراد المكونين لها. وتجدد الإشارة إلى أن الجماعة غير الرسمية لا تتقيد بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة بين أكثر من عضو حسب الموقف الراهن حيث أنه قد ترى الجماعة شخصاً معينا هو الأصلح للتكلم باسمها في موقف معين، وشخصاً أخر يكون أكثر صلاحية للنيابة عنها في موقف أخر.

أسباب تكوين الجماعة

يمكن تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انتماء الفرد لجماعة معينة بما يلي:

أولاً: إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد ومنها:

1. الحاجة إلى الانتماء.
2. الحاجة إلى الأمن.
3. الحاجة إلى التقدير.
4. الحاجة إلى تأكيد الذات.

ثانياً: المساعدة والمساندة الجماعية:

إذ أن انتماء الفرد لجماعة يلعب دوراً هاماً في حياة الفرد النفسية، حيث إن مساعدة الجماعة له يساعد في إزالة ما ينتابه من قلق وتوتر بسبب المشاكل التي

يواجهها حيث يستعين كل عضو بالأعضاء الآخرين وتصبح الجماعة بذلك عوناً وسنداً للفرد عند الوقوف معه وقفة جماعية للاعتراض أو لاتخاذ إجراء وقائي لحماية أعضائها.

ثالثاً: الحصول على المعلومات:

تعتبر الجماعة غير الرسمية وسيلة أساسية لإشباع حاجة الفرد في الحصول على المعلومات والإلمام بما يجري من الأمور حيث تعتبر مصادر المعلومات الرسمية قاصرة عن إشباع حاجته في هذا المجال. وتدل الدراسات أن الأفراد في الجماعات غير الرسمية يميلون إلى الالتفاف حول الشخص الذي يعتبر مركزاً للمعلومات وغالباً ما يحتل هذا الشخص مركز القائد.

التفاعل الاجتماعي

عند تعريفنا للجماعة أشرنا إلى ضرورة وجود تفاعل اجتماعي بين الأفراد، فماذا نعني بالتفاعل الاجتماعي؟

التفاعل الاجتماعي يتمثل من خلال تلقي الفرد لتأثيرات أو منبهات من قبل الآخرين، ومن ثم الاستجابة لهذه التأثيرات ، وهذه الاستجابة تكون بمثابة تأثيرات لأفراد آخرين، وهكذا تتم سلسلة من التأثيرات بين أفراد الجماعات الواحدة.. والتفاعل الاجتماعي يكون على شكل عمليات ومن أمثلة هذه العمليات التعاون والتنافس والصراع والتوافق، والتوافق يأخذ صوراً عديدة منها الاتفاق والتحكم (عن طريق طرف ثالث)، والتسامح (وقف الصراع).

وتختلف المجتمعات في اختيارها لنموذج التوافق الأكثر ملائمة لموقف معين، إذ تلعب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والإيديولوجية

(الفكرية) دوراً هاماً في تحديد نموذج التوافق الذي تختاره الأنواع المختلفة من الثقافات داخل المجتمع.

وهناك عدد من الوسائل أو الأنظمة التي تعمل في التفاعل الاجتماعي، ومن أهم هذه الوسائل:

1. المحاكاة: وهي من وسائل التفاعل الاجتماعي، ومن أمثلة المحاكاة تقليد الأزياء والعادات والأفكار، ونتيجة لهذه الوسيلة يكون هناك تماثلاً بين المؤثر والاستجابة له(كالفرح لفرح الآخرين)، أو (تقليد المرؤوس لرئيسه).
2. الإيحاء: وهو أيضاً من وسائل التفاعل الاجتماعي، ويعني أن يتقبل الفرد فكرة معينة دون تفكير أو مناقشة(كالغضب فإنه يعطل التفكير السليم بصورة مؤقتة). وتختلف درجة التأثير الشخص بالإيحاء حسب درجة ثقافته ومستوى ذكائه ومدى خبرته في الحياة.

أن هذا الفهم للجماعة وتكوينها ومؤثراتها تقودنا إلى التركيز على دور الإدارة في المنظمات اتجاه سلوك الجماعة فأثارها على المنظمة.

فالإدارة تتفاعل مع مجموعة من الأفراد لها أهدافها واتجاهاتها وأنماط سلوكها، وهذه الجماعة يعتمد أفرادها على بعضهم البعض ويشتركون في العمل وبما يحقق ارتباطهم وتماسكهم الجماعي الاجتماعي. وواجب الإدارة هنا وضع التنظيم الذي يحكم دور أعضاء الجماعة في العمل داخل المنظمة والذي يؤمن دوام هذا التماسك الاجتماعي.

ويعتبر الاتصال من أهم وسائل دوام واستمرار التماسك والترابط الاجتماعي، واللغة هي وسيلة تحقيق هذا الاتصال بين أعضاء الجماعة وبعضهم البعض، وبين الجماعة وأي جهة خارجية.

معنى الاتصال

الاتصال هو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء الجماعة، كذلك فإن الاتصال أداة هامة لإحداث تغيير في السلوك البشري.

ويمكن تعريف الاتصال بأنه:" عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات إنسانية طيبة".

وكذلك يمكن تعريف الاتصال بأنه: " عملية من أجل الإجابة على الأفكار".

أو هو " تبادل الحقائق والأفكار والآراء أو العواطف بين شخصين أو أكثر".

وعليه فإن عدم وجود الاتصال بين أفراد الجماعة يترتب عليه حدوث حالة من التوتر يولدها جهل الأعضاء بمشاعر ورغبات الآخرين مما يؤدي إلى ضعف التماسك الاجتماعي.

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر أساسية مرتبطة مع بعضها البعض، ويؤثر كل عنصر فيها في العناصر الأخرى. أي أن عملية الاتصال هي عملية دائرية تبدأ من المرسل، وتنتهي عند المستقبل، ثم تبدأ من جديد من المستقبل على شكل تغذية راجعة، تساعد المرسل على معرفة ما تحقق من أهداف، وبناءً عليه قد يغير رسالته ومحتواها وقناة الاتصال، بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

وفيما يلي توضيح مختصر لأهم هذه العناصر:

أولاً- المرسل:

هو المصدر الذي تبدأ منه عملية الاتصال، وهذا المصدر يمكن أن يكون شخصًا، أو جماعة، أو أي شيء آخر مثلاً كتاب، أو مذياع ،أو تليفزيون ،أو حاسوب ،أو منشور، أو خارطة . والمرسل هو الذي يقوم بصياغة الرسالة التي يرغب بإرسالها إلى المستقبل في كلمات، أو حركات، أو رموز، أو إشارات ، لها معان ودلائل معينة .

فالمدير الذي يود نقل ما لديه من معلومات، أو مهارات ،أو معارف، أو قيم، أو معتقدات إلى العاملين معه يقوم بتحويلها إلى رسالة، يحاول من خلالها التأثير فيهم بشكل مناسب، ولكي ينجح في مهمته هذه ينبغي عليه التحلي بالأمور التالية :

1. أن يكون مقتنعاً ومؤمنا بالرسالة التي يرغب في إيصالها إلى المستقبل .
2. حب المهنة وإظهار التقدير الملائم لها.
3. أن يكون متمكنًا وملماً إلماماً كافيًا بمحتوى الرسالة.
4. أن يكون عارفًا وملماً بطرق الاتصال المختلفة.
5. أن يكون عارفاً بمستوى موظفيه وخلفياتهم وميولهم وقدراتهم.
6. أن يحسن اختيار الوقت والمكان الملائمين لتوصيل رسالته.
7. أن يشجع التغذية الراجعة للمستقبل.
8. أن يمتلك مهارات اتصال معينة كالكتابة بخط جميل، أو التكلم بصوت مسموع.

ثانياً- المستقبل :

المستقبل هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة، والذي يتطلب منه القيام بحل رموزها للوصول إلى فهم معانيها، واستيعاب ما تشتمل عليه من أفكار، أو معان، أو معلومات ، وهذا ينعكس في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها

المستقبل. والمستقبل في الإدارة هم الموظفون في أغلب الأوقات على اختلاف مستوياتهم. ولكي يتمكن المستقبل من استقبال الرسالة وفهمها كما يقصد المرسل،عليه أن يتحلى ببعض الأمور التي من ضمنها:

1. الرغبة الأكيدة في استقبال الرسالة .
2. الانتباه والاهتمام للرسالة، وتركيز الذهن والفكر حولها .
3. الراحة النفسية والجسدية، وعدم الإرهاق، أو الشعور بالملل والضيق.
4. التجاوب الإيجابي مع الرسالة، وذلك بالمشاركة في النقاش بأسلوب الكلام الشفوي ،أو كتابة الملاحظات عنها، أو الإجابة عن الأسئلة المطروحة... الخ .
5. أن تكون بيئة الاتصال جيدة.

ثالثا- الرسالة:

الرسالة هي الموضوع أو الفكرة التي يريد المرسل إيصالها أو نقلها إلى المستقبل. وهذه الرسالة قد تكون معلومات، أو مهارات، أو أفكاراً، أو أخباراً ... الخ . ومدى نجاح الرسالة يقاس بالتأثيرات التي تستطيع إحداثها في سلوك المستقبل، فإذا طابق سلوك المستقبل الهدف المنشود من الرسالة، نقول إن موضوع الرسالة قد أدى معناه أو مضمونه. أي أن أنماط السلوك التي يقوم بها المستقبل هي التي تعبر عن تحقيق الهدف من عملية الاتصال.

لذلك فإن هناك الكثير من يعرف الرسالة بكونها " مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل " .

وحتى تستطيع الرسالة تحقيق أهدافها يجب أن نراعي فيها ما يلي :

1. يجب أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومصاغة بأسلوب مفهوم من قبل المستقبل.

2. تلبي حاجة المستقبل، وتثير انتباهه.
3. صحيحة من الناحية العلمية، وتناسب مستوى المستقبل العقلي والعمري.
4. أن يتم صياغة الرسالة بأسلوب مشوق يجذب انتباه المستقبل .
5. اختيار المكان والوقت المناسبين لاستقبال الرسالة .

رابعاً- قناة الاتصال:

قناة الاتصال هي الوسيلة أو المادة التي يتم بواسطتها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهذه الرسالة قد تكون لفظية، أو إشارات، أو حركات، أو صور، أو أفلام . . .الخ .

وقناة الاتصال هي أمر أساسي في عملية الاتصال، وبدونها لا تحدث هذه العملية، لأنها هي التي توصل ما يريد المرسل قوله أو فعله إلى المستقبل . واللغة تعد أول وأهم وسيلة اتصال استخدمها الإنسان حتى الآن، للتفاهم، والتفاعل مع بني جنسه .

خامساً- التغذية الراجعة :

لكي تنجح عملية الاتصال وتحقق أهدافها، لا بد للمرسل أن يعرف أثر ما يقدمه من معلومات وخبرات ومعارف واتجاهات في المستقبل . وذلك من خلال المناقشة وتبادل الآراء، كما يتطلب الأمر معرفة ردود الفعل عند المستقبل سلباً أو إيجاباً.

سادساً- ظروف بيئة الاتصال:

نقصد بظروف بيئة الاتصال هي حالات التشويش والضوضاء التي تحدث أثناء عملية الاتصال، كالأصوات العالية،أوالانفجارات، أو عوامل أخرى تؤثر سلباً

أو إيجابا على عملية الاتصال كالحرارة والبرودة ، وشدة الإضاءة أو تذبذبها ، والمقاعد المريحة أو غير المريحة. . . إلخ .

طرق الاتصال

تتم عملية الاتصال بطرق عديدة يمكن تصنيفها، كما يلي:

أولاً: الاتصال المباشر وغير المباشر: ومن أهم أنواعه:

1. الاتصال الشخصي.
2. الاتصال باستخدام الهاتف، أو الأسلاك.
3. الاتصال بواسطة وسائل الإعلام كالجرائد والمجلات ولوحات الإعلان ...الخ .
4. الاتصال الصوري.
5. الاتصال التلفزيوني.

ثانياً: الاتصال الشفهي أو الكتابي:

يعتبر الاتصال كتابياً إذا كانت الرسالة قد دونت بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها من المرسل إلى المستلم .. أما إذا نقلت الرسالة بطريق الهواء أو الأثير ودون تدوين فإنها اتصال شفوي. ومن أنواع الاتصالات الشفهية (الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات الخاصة والعامة ... الخ).

ولغرض ضمان فاعلية الاتصال يمكنك الأخذ بالتوجيهات التالية:

1. المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير.
2. إن قبول أي رسالة يتأثر بمدى الثقة في مصدر الرسالة.

3. يجب أن تكون الرسالة بلغة يفهمها الشخص الموجهة له الرسالة.

4. يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة.

5. يجب أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً.

6. اختيار الوقت السليم لتوجيه الرسالة.

7. يجب أن يقوم الاتصال على الصدق والصراحة.

8. يجب تأكيد وتوضيح المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة.

9. يجب أن تكون الرسالة قادرة على جذب انتباه الشخص الموجهة له الرسالة.

10. تثبيت فكرة الرسالة لدى المستقبل بالوسائل التوضيحية المناسبة.

11. يجب على موجه الرسالة التعرف على رد فعل المستقبل للرسالة.

أهمية الاتصال في الإدارة

إن المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تظم أفراداً، هؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل انجاز عمل معين، ويتوقف نجاح العمل في أي منظمة على مدى التفاعل القائم بين أعضائها، وكما ذكرنا فإن أهم أساليب التفاعل هو الاتصال.

وعليه فأن الاتصال وسيلة يرتبط بواسطتها أعضاء المنظمة بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي، ولا يمكن لنشاط الجماعة أن يأخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضرورية. ومن هنا يمكن التأكيد على أن عمل المدير يبقى مستحيلاً دون وجود الاتصال، وإن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة إذ بدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد

مستحيلاً ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن الاتصال الفعال كله يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق.

إن وجود الاتصال الفعال في المنظمة يحقق الأغراض التالية:

1. نقل المعلومات والمعارف من شخص لأخر من أجل تحقيق التعاون.
2. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
3. المساعدة على تغير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
4. تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والاجتماعية.
5. يساعد في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.

وأهمية الاتصال تنبع أيضاً من ضرورة معرفة المرؤوسين لأسباب التصرفات والقرارات التي تصدر عن الإدارة أو المدير، كذلك ليعلموا عن ظروف المنظمة وخططها وسياساتها وبما يضمن لهم فهم أغراض الإدارة وأهدافها بوضوح حتى لا يتم تفسير تصرفات الإدارة من خلال فهمهم الخاص لها. إضافة إلى ذلك يجب على المرؤوسين فهم علاقات السلطة أفقيا وعمودياً.

ودور الإدارة لا ينتهي عند إبلاغ المرؤوسين بالرسالة إذ المطلوب هو فهم المرؤوسين لهذه الرسالة ومن هنا تتوضح ضرورة وجود وسائل الاتصال الفعالة ليتعرف المدير على وجهات نظر مرؤوسيه ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وآرائهم

وأحاسيسهم وميولهم وأهدافهم ورغباتهم نحو المنظمة وإدارة المنظمة ونحو العمل وقرارات العمل وسلوكهم وردود فعلهم اتجاهها.

فالاتصال أداة فعالية للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهودهم في الأداء والوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل، لدرجة أن كفاءة المدير تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.

إن أهمية الاتصال يمكن أن تتوضح من خلال تعريف (برستون) إذ يقول: " الاتصال هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية"، فالاتصال له تأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره. وكما يقول (لوتانس) إن الاتصال " هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص أخر".

التنظيم الاجتماعي

تضم أي بيئة اجتماعية على تنظيم اجتماعي يضم أفراداً لهم مكانتهم وفقاً لدورهم الاجتماعي الذي يقومون به في نشاط الجماعة، هذا الدور هو الذي يحدد المركز الاجتماعي والذي على أساسه يتم الترتيب الطبقي للجماعات. وتحدد الأهمية الاجتماعية لهذه المراكز على ضوء القيم والمعايير السائدة في المجتمع نفسه ولهذا فإن تكوين المراكز الاجتماعية يختلف بين مجتمع وأخر.

وتقوم الجماعة بتحديد دور كل عضو فيها (الواجبات والمسئوليات) وتتوقع منهم أداء هذا الدور وفق نسق معين يتوافق مع المركز الاجتماعي، ومع القيم والمعايير التي وضعتها الجماعة، وعندما يخرج الفرد عن حدود الدور المرسوم له يعتبر خارجاً عن قيم ونظم الجماعة.

ولا تخرج بيئة العمل في المنظمات عن المفاهيم السابقة فالمنظمات تتضمن تنظيماً اجتماعياً يضم الأفراد العاملين كوحدة اجتماعية. ودور الأفراد أي مراكزهم تقرر قيام التنظيم الاجتماعي، ومن خلال أدوار الأفراد يتم تحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم.

وتتوزع أهمية أدوار الأفراد في التنظيم وبالتالي أهمية مراكزهم وفقاً لمعايير عديدة. كالمهارة في العمل أو الأقدمية أو نوع العمل. هذه المراكز الاجتماعية المستقرة تزيد من تماسك الجماعة وترابطها. وعندما تحدث أي تغييرات في التنظيم فإنها سوف تؤثر بدون شك على التنظيم الاجتماعي في المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تغير علاقات العمل القائمة سواء بين العاملين وبعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة. وهذه التغيرات تعتبر مصدر تهديد لأمن العاملين كأفراد وجماعات لأنها تثير مخاوفهم تجاه مراكزهم الحالية.

إن التغييرات تؤدي ولا شك إلى انتشار الإشاعات حول ما سيكون عليه الحال في المستقبل. إن الخوف من المستقبل يجعل التغيرات مثيرات لسلوك الأفراد في المنظمة وقد تكون استجابات الأفراد لهذه المثيرات على شكل ممارسات سلبية تضر بالمنظمة وأهدافها ومجهوداتها أحياناً (إدخال الآلة الحديثة أو زيادة المكتبة في المشروع يدفع بالعمال إلى تخريبها مثلا).

إن واجب الإدارة أن تحقق الاستقرار والتوازن في المنظمة عن طريق إتباع سياسات رشيدة في التغير تأخذ بالاعتبار علاقات العمل الإيجابية والمراكز الاجتماعية الموجودة. كل ذلك لا بد أن يضمن المحافظة على التوازن المعنوي للأفراد العاملين.

ومن واجب الإدارة أيضاً عندما ترى ضرورة التغيير أن تعلم العاملين وتناقشهم وتسمع لآرائهم بما يجعلهم يطمئنوا لهذه التغييرات ويستجيبوا لها.

كما أن على الإدارة أيضاً أن تختار الوقت المناسب لإدخال هذه التغييرات وأن تهيأ الجو العام لها.

إن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يفهم التنظيم الاجتماعي ويدرس أثر القرارات الإدارية على هذا التنظيم القائم بما يضمن حسن سير العمل في المنظمة.

النضج الاجتماعي

إن التفاعل الجماعي يمكن أن ينضج شأنه في ذلك شأن الأفراد، ولكن ماذا نعني بالتفاعل الجماعي الناضج أو الرشيد.

لغرض التعرف على النضج الجماعي هناك مؤشرات عديدة هي:

1. أن يكون لدى الجماعة مفهوم واضح لأهدافها وأغراضها.
2. أن تحقق الجماعة تقدماً نحو أهدافها بأقصى قدر ممكن من الكفاية وبأقل قدر من المجهودات الضائعة.
3. أن تكون الجماعة قادرة على أن تنظر إلى الأمام وأن تخطط لمستقبلها.
4. أن تحقق الجماعة درجة عالية من الاتصالات الداخلية الفعالة.
5. أن تكون الجماعة قادرة على المبادرة وحل المشكلات بفاعلية.
6. أن تحقق الجماعة قدراً مناسباً من التوازن بين طرق وأساليب العمل الجماعي وبين الاستعداد لتعديل نماذج تصرفاتها.
7. أن تكون تصرفات الجماعة أدوارها موضوعية وحكيمة.
8. أن تحقق توازناً مناسباً بين إنتاجية الجماعة وبين إشباع الحاجات الذاتية.
9. أن تتيح الجماعة الفرصة لتوزيع المسئوليات القيادية والمشاركة فيها.

10. أن تتميز الجماعة بدرجة عالية من التماسك والترابط والتضامن مع مراعاة الحفاظ على شخصية الفرد.

11. أن تستخدم الجماعة بذكاء ومهارة القدرات المختلفة لأعضائها.

12. أن تواجه الجماعة الحقائق وتكون واقعية وتبتعد عن الخيال والأوهام.

13. أن توفر الجماعة جواً من الحرية ليعبر الأفراد عن مشاعرهم ووجهات نظرهم..

14. أن لا تكون هناك سيطرة زائدة عن الحد من قبل القائد أو أي عضو من أعضائها.

15. أن تحقق الجماعة قدراً مناسباً من التوازن بين السلوك التعاوني والسلوك التنافسي للأعضاء.

16. أن تحقق الجماعة قدراً من التوازن بين النواحي العاطفية والمنطقية.

17. أن تكون الجماعة قادرة على أن تكيف نفسها وفقاً لمتطلبات الظروف التي تتسم بالتغيير.

18. أن تدرك الجماعة كل من مزايا وحدود التصرفات الديمقراطية.

الفصل الثامن



الفصل الثامن

سيكولوجية القيادة

منذ ثمانينيات القرن الماضي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسئولين التنفيذيين، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم ،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

والمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤت و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

مفهوم القيادة

يهدف سلوك الإنسان إلى إشباع حاجة أو أهداف ما، وهذه الأهداف تكون في الغالب ذات أهمية خاصة بالنسبة لبقائه واستمراره. ومنذ بدء الخلقية نجد أن الإنسان كان دائماً يسعى ويبحث عن أشياء ضرورية لبقائه واستمراره ونجده يشعر بالراحة والاطمئنان إذا تحققت أهدافه هذه، ويحاول أن يعدل ويغير من سلوكه إذا لم يستطع تحقيقها .

ومع مرور الزمن بدأ الإنسان يدرك بحكم تجاربه أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ليست كلها من النوع الذي يمكن تحقيقه بجهود فردية مستقلة بل لابد من وجود تعاون مع آخرين من بني جنسه لتحقيقها، وهكذا بدأت تتشكل الجماعات الإنسانية الأولى من أجل قضاء أو تحقيق هدف مشترك .

وعندما تعقدت الأهداف والمطالب التي يسعى الإنسان في سبيلها أزداد الإيمان بقيمة العمل الجماعي وبضرورة تنسيق الجهود. وبمرور الزمن كذلك أصبح أفراد المجموعة الواحدة يدركون بضرورة وجود شخص يقوم بتنسيق أعمالهم ويوزع المهام عليهم لضمان عدم تعثر جهودهم هذه. وهكذا ظهرت القيادة أول ما ظهرت ، ثم امتدت فيما بعد لتشمل كافة جوانب نشاط الإنسان ، فنجد هناك قيادة اجتماعية . وقيادة عسكرية ، وقيادة في المجال التجاري ، والصناعي،والتربوي ... الخ .

وتوجد مفاهيم متعددة للقيادة أهمها :

إن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أو هي تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة ، وأحق بالقيادة. ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب.

أما مفهوم القيادة الإدارية فيمكننا عرض بعض التعريفات التي أعطاها لها بعض الكتاب والمفكرين، ومنها :

- القيادة هي: العمل الذي يقوم به المدير لدفع الناس على القيام بمسؤولياتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات.
- القيادة هي: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

- القيادة هي: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

ما نستطيع استنتاجه من خلال التعريفات السابقة أن القيادة تتضمن الأمور الرئيسية التالية:

1. عملية التأثير: ويعني ذلك أنها تفاعل مستمر وجهد متواصل من قبل الرئيس والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
2. التأثير يتم في موقف معين ووقت معين وظروف معينة.
3. تحفيز وإثارة الأفراد أو السعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.
4. خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة.
5. الرضا عن نوع القيادة القائمة.

إذاً القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، وهي محاولة شخص ما (القائد) التأثير على سلوك وأفعال واتجاهات المرؤوس ويجب التأكيد هنا على أهمية دور المرؤوس في عملية القيادة .

أنواع القيادة

يمكن في العموم تصنيف القيادة إلى :

1) **القيادة الرسمية :** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها .

5. نظرية الشبكة الإدارية.
6. نظرية (x) ونظرية (y).
7. نظرية المشاركة.

وقد توصلت النظريات والدراسات السلوكية في القيادة إلى النتائج التالية:

1. لا يمكن إغفال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل.
2. إن الأنماط الديمقراطية أو المشاركة في القيادة والتي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عاليتين.
3. إن النمط التسلطي في القيادة قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية بشرط تواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.

ثالثاً- النظريات الموقفية (الشرطية):

نظراً للثغرات التي أحاطت بالنظرية السلوكية بدأ البحث عن نظريات جديدة في القيادة تأخذ بالاعتبار المتغيرات في المواقف، وتفترض هذه النظريات إن فاعلية القائد هي نتائج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية.

ومن ضمن النظريات الموقفية:

1. النظرية الموقفية (لفيدلر).
2. نظرية المسار الهادف.
3. نظرية (هيرسي. بلانشادر) الموقفية.

وهـذه النظريـة الأخـيرة تعتـبر خطـاً فكريـاً جديـداً في الأبحـاث المختـصة بالقيادة، وفكرتها تقوم على إن القيادة تختلف من موقف لآخر وبمعنى أخـر" القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك ومشاعر الجماعة في موقف معين بذاته".

وبشكل عـام وبعـد دراستنا لنظريـات القيـادة يمكـن تحديـد المصادر العامـة للقيادة، بما يلي:

1. الصفات الخاصة: وهي تختلف في أهميتها بين مجتمع وآخر وهذا المبدأ نـادت به نظرية السمات أو الخصائص.
2. التقاليـد الـسائدة في المجتمـع (كـالحكم الملكـي أو الـسلطة القبليـة أو العشائرية ...الخ).
3. القوى السحرية: ووفقاً لهذا المصدر هناك رأيان :
   أ. نظريـة الحتميـة الثقافيـة: وتعـني أن الظـروف والمواقـف الاجتماعيـة هـي التي تخلق القيادة، بمعنى أن القائد سيظهر حتماً عندما يتطلب الأمر ذلك أي أن الحاجة إلى قائد هي التي ستخلق القائد.
   ب. نظرية القيادة هي عناية إلهية: أي أن القيادة تظهر في أشخاص وهبهم الله الحكمة والشجاعة والجرأة ، فالله الذي يعطينا هذه القيادات.
4. المركز أو المكانة التي يتمتع بها الفرد بين أعضاء الجماعة.
5. الحاجـات: بمعنـى أن الفـرد يجـب أن يمتلـك الرغبـة أو الـدافع لأن يكـون مسيطراً وهذه أولى خطوات القيادة، يقابلها رغبة أخرى وهي رغبة المرؤوس أو التـابع في الخـضوع. إن الرغبـة في الـسيطرة عامـل رئيـسي في تنميـة الـسلوك القيادي لدى الأفراد.
6. المهـارات: فمـع تقـدم الإنـسان في العمـر ومـع نمـوه الـذهني ونـضجه لا يـصبح مـدفوعاً نحو تبني المواقف القياديـة بل أنـه يبحث عنـد الفـرد الـذي يمتلـك مهارات معينة تؤهله للقيام بمهمة القيادة.

القيادة الإدارية كغيرها من القيادات تسعى إلى ابتداع الأساليب اللازمة للتأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم لأداء ما هو مطلوب منهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

وليس بالضرورة أن يكون قائداً كل من يمتلك صفات القيادة إذ لن يكون قائداً إلا ذلك الفرد القادر على التأثير في سلوك المرؤوسين فيطيعونه طواعية وليس بالتهديد، لأنه القادر على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم. والقائد الإداري يمتلك نوعان من السلطة، الأولى هي السلطة الرسمية التي يتمتع بها والتي يستمدها من موقفه الوظيفي، أما الثانية فهي سلطته التي يستمدها من قبول مرؤوسيه به فهو رئيس وقائد في وقت واحد، ومن خلال هذا المفهوم يقوم القائد بإشباع حاجاته ورغباته كما يقوم الأفراد بدورهم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم فهي علاقة تبادلية وهذا ما تمت الإشارة إليه عند تعريف القيادة، فالقيادة هي موضوع تأثير في الأفراد أكثر من كونها سلطة عليهم، وبمعنى أخر فالقيادة هي سلطة وإقناع، وبمعنى أخر أن نفهم نموذج القيادة يقودنا إلى ضرورة فهم السلوك القيادي ولما كان السلوك يختلف بين الأفراد فبالتالي سيختلف النموذج القيادي.

صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox)وجون هوفر (John Hoover)بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص أهم صفات القائد، وهي :

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية)

والأخرى في العمل .فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

2. النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .
3. الإنجاز :فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات .غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها .
4. امتلاك الشجاعة :فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع. والشخص الخجول مع الحياة .فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .
5. العمل بدافع الإبداع :يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل . فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاّق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .
6. العمل الجاد بتفان والتزام :فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير. كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
7. تحديد الأهداف :فجميع القادة الفعّالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
8. استمرار الحماس : إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما .فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام .فنمو القائد

1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
2. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .
3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة .
4. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية .

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير، ومن أهمها:

1) حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
2) موقع المنظمة :فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان .
3) نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد :فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز، أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات. وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار لمشاركة: خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م .

4) نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم :أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها .

5) المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله : فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة، أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .

6) الوقت المناسب :فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا .

7) مقدار الوقت المتاح : يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

نماذج القيادة الإدارية

توجد عدة نماذج للقيادة الإدارية، من أهمها ما يلي:

أولاً- القيادة التسلطية:

في هذا النموذج يكون من حق القائد وحده اتخاذ القرارات ولا يمنح السلطة للآخرين، وهذا النموذج له ثلاث أشكال رئيسية:

1. المتسلط والعنيف أو المتشدد: وغالباً ما يقوم أسلوبه في التعامل مع الآخرين على أساس التخويف والعقاب ويرى أن الآخرين ملزمين بالتنفيذ.

إن ما نستطيع استخلاصه من موضوع القيادة أن نظريات القيادة لم تعطينا سمات عامة يمكن أخذها كمعيار مطلق لتحديد سمات القيادة، فكل نظرية اهتمت بجانب وأهملت جوانب عديدة ... ولو راجعنا الإجابة عن سؤال أي النماذج الإدارية هو الأصلح لوجدنا إن تحديد النموذج القيادي يرتبط بالعديد من العوامل المتغيرة، وطالما إنها متغيرة إذاً لا يمكن إن يكون هناك نموذجاً قيادياً يعتبر هو الأفضل في كل زمان ومكان ويمكن تطبيقه على كل المواقف والظروف وجماعات العمل. من هذا المنطلق يمكن القول إن السلوك القيادي تصنعه مجموعة من القوى المتفاعلة منها ما يرتبط بصفات القائد والعوامل المؤثرة في شخصيته، ومنها ما يرتبط بجماعات العمل وما يؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف أو المشكلة ودرجة تعقدها.

إن السمات القيادية لا يمكن أن نحصرها في شخص دون آخر، والنظرة إليها لم تعد كما كانت عليه سابقاً، أي أن الاعتقاد بأن القيادة صفات تولد مع الفرد وهي صفات موروثة لم تعد كافية لتفسير سلوك القيادة، إذ أن هناك تشابهاً كبيراً في صفات الكثير من الأفراد ولكن ليسوا جميعهم قادة مع أنهم يمتلكون صفات متقاربة.

إن ما أصبح سائداً اليوم أن القائد الذي لا يطور نفسه وقدراته محكوم عليه بالفشل، فالصفات القيادية يمكن اليوم تنميتها وتطويرها، والأمر لم يعد قاصراً على ما يمتلكه الفرد من صفات قيادية لأن القيادة عملية تأثير في الآخرين، والقائد الناجح هو من يمتلك قدرة تأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم، ولهذا فإننا يمكن تحديد بعض الصفات العامة للقائد الناجح وهي:

1. أن يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
2. أن يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
3. أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
4. أن يتمتع بالاتزان العاطفي، والنضج العقلي، والتحليل المنطقي.
5. أن يتمتع بقوة شخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

أي النماذج القيادية أصلح للتطبيق في المجال الإداري ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال ليست بتلك السهولة، لأن النظريات التي تناولت موضوع القيادة كل منها فيه قصور معين عن الإجابة، لهذا حاول مفكري الإدارة البحث عن العوامل التي تساهم في تحديد النموذج القيادي المناسب للمنظمة، وقد تم حصر أهم العوامل بما يلي:

أولاً- عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

فلكل قائد قدراته واتجاهاته ومعتقداته وميوله واهتماماته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وفيما إذا كان يؤمن بمبدأ مشاركة الآخرين وإن كان يثق بهم ...الخ، هذه العوامل كلها تساهم إلى درجة كبيرة في تحديد النمط القيادي الذي يراه مناسباً.

ثانياً- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد:

فكما يختلف القادة في قدراتهم وقيمهم واتجاهاتهم، كذلك يختلف المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلال والاستعداد لتحمل المسئولية واهتمامهم بالمشكلة ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة.. وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن

جماعة لأخرى، فما تتقبله جماعة يمكن لجماعة أخرى أن ترفضه، ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة حجم الجماعة ومدى تماسكهم وثقافتهم ومعاييرهم...الخ.

ثالثاً- موقف العمل:

إن من أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات، وصعوبة العمل ومدى روتينيته ونمطيته ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها...الخ. وكذلك فإن طبيعة المشكلة تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على إطلاع بالمشكلة وما إذا كانت تلك القدرات والمهارات اللازمة للحل موجودة. ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف (عامل الوقت) والذي يلعب دوراً ضاغطاً في كل مشكلة باتجاه تحديد أسلوب القيادة المطلوب.

رابعاً- عوامل تتعلق بالمنظمة:

فلكل منظمة ثقافتها الخاصة وقيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عمل تختلف فيما بين المنظمات، وهذا كله يضع بعض القيود على سلوك القيادة. كذلك فإن عدد أفراد المنظمة والتوزيع الجغرافي للمنظمة وفعالية البناء التنظيمي، وأهداف الأعضاء وتوافقها مع أهداف الجماعة كلها تؤثر في أسلوب أو نموذج القيادة المطلوب إتباعه.

خامساً- عوامل بيئية:

فهناك بعض العوامل الخارجية كثقافة المجتمع والأوضاع السياسية والاقتصادية والتي تلعب دوراً ضاغطاً في تحديد أسلوب القيادة السمات.

مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

1) **التخطيط**: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا. وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، وتلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

2) **التنظيم**: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد وتحقيق طموحاتهم واحترام

آرائهم،فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، وبهذا يكف نفسه عن المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات .

3) **التنسيق**: بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية : وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه، أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

4) **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية**: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

5) **المتابعة والإشراف**: فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات .

مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ،ومن هذه المهام:

1) **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية**: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني، أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

2) **الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة**: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم ،وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

3) **المشاركة**: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة ، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم

عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

4) **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة**: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

5) **درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل**: كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم، وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع ، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

6) **مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة**: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة ،مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

7) **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته**: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها ألإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة .



الفصل التاسع



الفصل التاسع

سيكولوجية اتخاذ القرار

يمثل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارة، والمحور الذي تدور حوله عملياتها ووظائفها، وكافة الأنشطة والإجراءات الأخرى من تخطيط، وتنظيم ، وإشراف ، واتصال ، وتدريب ، وتقييم ، وتحديد أهداف وسياسات وغيرها من الأمور . فجميع العمليات والأنشطة الإدارية ماهية في الواقع إلا نتائج لمجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة ،ولذلك يعتبر اتخاذ القرار هو المحك الحقيقي لقدرة القادة الإداريين على القيادة .

والإدارة في أي مستوى من مستوياتها، تواجه مواقف ومشكلات تتطلب منها اتخاذ قرارات حيالها، وان مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إنما يتوقف على قدرة المديرين، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها .

تعريف القرار

لقد تعددت التعريفات التي وضعها الباحثون والمعنيون لتحديد مفهوم القرار، فهناك من يعرف القرار بأنه:

(اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة).

في حين عرفه باحث آخر بأنه (اختيار بديل للسلوك أو التصرف من جملة بدائل متاحة بعضها أفضل من غيره استناداً إلى معايير معينة).

ويعرفه باحث آخر بأنه (اختيار طريق أو منهج من بين عدة طرق أو مناهج يمكن سلوكها لتحقيق الهدف).

نستطيع أن نخرج من التعريفات السابقة بتعريف شامل للقرار بأنه عملية اختيار خيار من بين خيارات عديدة لانجاز عمل ما ،أو لتحقيق هدف معين ،أو لحل مشكلة ما .

عناصر القرار

يتكون كل قرار إداري من مجموعة من العناصر يحددها كل من " ويلسون وأليكسيس " wilson&Alexis بست عناصر أساسية وهي التالي:

1. **متخذي القرار :**

وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.

2. **اهداف القرار :**

وهي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها أو الوصول إليها .

3. **بيئة القرار:**

وهي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم .

4. **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار :**

غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر صحيحاً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضا يساهم في حل مشكلة قائمة .

5. ترتيب البدائل:

يكون الترتيب تنازلياً يبدأ من البدائل الأكبر أهمية فالأقل.

6. اختيار البدائل :

وتتمثل بالاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار. أن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ .

الفرق ما بين صنع القرار واتخاذ القرار

يرتبط بالقرار مفهومين أساسيين وهما صنع القرار واتخاذ القرار نرى من المهم الإشارة لهما:

فالمفهوم الأول (صنع القرار) هو عملية مستمرة تنتهي بإصدار القرار. أما المفهوم الثاني (اتخاذ القرار) فأنه يشير إلى نهاية عملية صنع القرار أو تبني نتيجة تلك العملية ، فالكثير من القرارات التي يتم اتخاذها أو يستقر الرأي عليها تمر بمراحل متعددة تكون في مجموعها عملية صنع القرار .

كما أن عملية صنع القرار هي عملية بحث بصورة مصغرة ولكن في أغلب الأحيان يشارك فيها أكثر من شخص واحد أو جهة واحدة. في حين أن اتخاذ القرار يقوم به في معظم الأحيان شخص واحد أو جهة مثل مدير المؤسسة أو غيره، ممن يتحلى بالصفة الرسمية في النظام الإداري.

ونلاحظ أننا من السهل في معظم الأحيان معرفة متخذ القرار إلا أنه من الصعب معرفة صانع القرار ، وذلك لان صنع القرار هو في الغالب من مهام

وواجبات مختلف المستويات في المنظمة في حين نجد أن اتخاذ القرار هو العمل الأساسي للمدير أو الشخص القيادي.

أسس اتخاذ القرار

من أهم أسس اتخاذ القرار الإداري، ما يلي :

1. اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً بل علماً أيضاً يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات لو أكتسبها الفرد لتحسنت مهارته في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها.
2. تشترط عملية اتخاذ القرار وجود أكثر من بديل أو خيار لحل المشكلة.
3. تستمد عملية اتخاذ القرارات الإدارية قوتها من السلطة الممنوحة للشخص الذي يمارسها.
4. كل الإداريين وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية يجب أن يشاركوا في عملية اتخاذ القرار ولو بدرجة متفاوتة.

أنواع القرارات

توجد مجموعة من التصنيفات لأنواع القرارات، يمكننا الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

التصنيف الأول: يرى أصحاب هذا التصنيف أن القرارات تقسم إلى:

1. قرارات رئيسية: وهي القرارات التي تعنى بحل المشاكل وتحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها. لذلك فأن هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الأمثل منها.

2. قرارات روتينية: وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية، وهذه القرارات لا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المعلومات ، وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المنظمة.

التصنيف الثاني: يرى أصحابه أن القرارات تقسم إلى :

1. قرارات فردية : وهي التي يتخذها الإداري بمفرده .
2. قرارات جماعية : وهي القرارات التي تتخذها الجماعات من خلال اللجان والاجتماعات . وتوجد ثلاثة مستويات من المشاركة في اتخاذ هذه القرارات وهي:

- ✓ أغلبية أفراد المنظمة يوافقون على القرار.
- ✓ أفراد المنظمة لا بد أن يوافقوا بالإجماع على القرار ليكون نافذا.
- ✓ أفراد المنظمة يقدمون المشورة للمدير، أو القائد الإداري وهو الذي يتخذ القرار.

التصنيف الثالث: أما هذا التصنيف فيرى أصحابه أن القرارات تقسم إلى:

1) **قرارات مبرمجة:** وهي القرارات التي يتكرر اتخاذها يومياً ، أو التي لا يتطلب اتخاذها جهداً كبيراً في التفكير لأنها تتخذ في ضوء قوانين وأنظمة وتعليمات محددة وواضحة، وتمتاز عملية اتخاذها بالسهولة وقلة احتمال الخطأ لضيق المجال للاجتهاد الشخصي بها .

ومن أمثلة هذه القرارات :

- ✓ قرار المدير بمنح أحد الموظفين أجازة اعتيادية .
- ✓ قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي.

✓ قرار عقد اجتماع للموظفين لمناقشة موضوع معين .

2) **قرارات غير مبرمجة**: وهي القرارات التي يتخذها الإداري دون الاستناد إلى قواعد أو قوانين أو أنظمة نافذة وتتطلب عملية اتخاذها الكثير من الجهد والتأني، واعتماد الاجتهاد الشخصي وتكون درجة المجازفة والوقوع في الخطأ فيها كبيرة مقارنة بالقرارات المبرمجة .

ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات:

✓ قرار تغيير موظف محل زميل له في العمل .

✓ قرار جدولة ساعات العمل للموظفين.

✓ قرار إقامة مناسبة اجتماعية، أو رحلة ترفيهية.

العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار

تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري مجموعة من العوامل، من أبرزها مايلي:

1. الاستعداد الشخصي للقائد الإداري.
2. طبيعة المشكلة.
3. حجم العمل.
4. كمية البيانات والمعلومات المتاحة .
5. وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل .

وفيما يلي توضيح موجز لهذه العوامل:

1- الاستعداد الشخصي للقائد الإداري:

ليس كل القادة الإداريين على مستوى واحد من الاستعداد والقدرة على القيادة واتخاذ القرارات، وذلك لأسباب عديدة منها اختلافهم في الصفات الشخصية الفطرية ذات العلاقة باتخاذ القرارات، واختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه وعلى اتخاذ القرارات .

وبشكل عام فأن أبرز العوامل التي تتعلق في هذا الجانب وتؤثر على عملية اتخاذ القرار هي:

- ✓ شخصية متخذ القرار .
- ✓ مستوى الإدراك والتعلم لمتخذ القرار .
- ✓ حاجات متخذ القرار ودوافعه .
- ✓ ميل متخذ القرار أو عدم ميله للمخاطرة .
- ✓ قيم متخذ القرار واتجاهاته .
- ✓ الأنماط السلوكية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات .

2- طبيعة المشكلة:

تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد بحسب طبيعة المشكلات ونوعية العمل، فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية الروتينية المتكررة تكون أسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة . ذلك لأن النوع الأول من القرارات يعتمد في العادة على رصيد الخبرات والتجارب التي يكون قد أكتسبها القادة والرؤساء من قبل في مواقف مماثلة أو شبيهة . فضلاً عما هو محدد في الأنظمة والتعليمات لمعالجة الحالات التي تتناولها تلك القرارات،

في حين أن النوع الثاني من القرارات يحتاج إلى جهد وتفكير واجتهاد أكثر مما يحتاجه النوع الأول .

3- حجم العمل:

يؤثر حجم العمل الذي يشمله القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية اتخاذ القرار ذاته. فإذا لاحظنا مقدار الوقت والجهد الذي يبذله القادة الإداريون في المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات لوجدنا أنه كلما ارتقى القادة الإداريون في السلم الإداري زاد حجم العمل الذي يشرفون عليه ويوجهونه أو يترتب على هذه الزيادة في حجم العمل اتساع دائرة القرارات التي يتخذها الرؤساء ومن ثم إلى تزايد الصعوبة والتعقيد.

4- كمية البيانات والمعلومات المتوفرة:

كلما كانت البيانات والمعلومات متوفرة ساعد ذلك على اتخاذ القرارات في يسر وسهولة ، وعلى العكس من ذلك أذا كانت غير متوفرة فأنها ستزيد عملية اتخاذ القرار صعوبة وتعقيداً.

5- وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل :

رؤية متخذ القرار للمستقبل، شيء مهم حيث كلما كانت هذه الرؤية واضحة مكنه ذلك من اتخاذ قرار بسهولة وبدقة، أما إذا كانت هذه الرؤية مشوشة ويكتنفها الغموض فأن ذلك سوف يصعب على متخذ القرار فعله.

أساليب اتخاذ القرار

توجد أساليب وطرق عديدة لاتخاذ القرار الإداري ، يمكننا التعرض لأهمها بما يلي:

أولاً - أسلوب التقليد والمحاكاة:

أن التقليد والمحاكاة من الأساليب الأولى التي استخدمها الإنسان في التعلم ، وأول من قلده الإنسان وحاكاه في هذا الشأن هو الحيوان ، ولعل محاكاة وتقليد الغراب في حادثة قتل قابيل لأخيه هابيل كانت المظهر الأول لهذا الأسلوب. وكما قلد الإنسان الحيوانات في كثير من الأمور فأنه قلد أخيه الإنسان، لذا نرى أن كثير من الإفراد يتعلمون بواسطة هذه الطريقة وخاصة في السنوات الأولى من العمر حيث نجد الصغير يقلد أبواه وأخوته في الكثير من الأمور .

وفي مجال اتخاذ القرار فأن اللجوء إلى هذه الطريقة من قبل المدير تعني أن المدير ينظر إلى ما يفعله المديرين الآخرون بالنسبة للمشاكل المشابهة للمشاكل التي يتعرض لها ثم يقلدهم في الحلول التي يتبعونها .

فمدير المؤسسة مثلاً قد يلجأ في معالجة مشكلة ، التأخير عند الموظفين أو في مشكلة تغيبهم عن الحضور إلى العمل، أو في مشكلة تخص موظف ما، إلى نفس الطريقة أو الأسلوب الذي أتبعه مدير في مؤسسة أخرى . وعلى الرغم من هذه الطريقة جيدة في الحقيقة في معالجة الكثير من المشاكل كما أن المديرين لا يستطيعون الاستغناء عنها، إلا أنه يجب القول بوجوب الانتباه والحذر عند اتخاذ القرار وفق هذه الطريقة لأنه في كثير من الأحيان يكون هناك اختلاف في الظروف الموضوعية بين مؤسسة وأخرى،مما يؤدي إلى اختلاف طبيعة المشاكل التي تحدث في كل مؤسسة، وبالتالي يكون الحل الناجح في مؤسسة ما غير كذلك في مؤسسة أخرى .

ثانياً - أسلوب المحاولة والخطأ :

يقوم هذا الأسلوب على المحاولة والتجريب في عمل ما، وذلك بحذف المحاولات الفاشلة والإبقاء على المحاولات الناجحة عن طريق تكرراها أو تعزيزها.

وهذا الأسلوب من أساليب التعلم واسع الانتشار في كل مجالات الحياة ولاسيما في التعليم المهني والصناعي،وهو يعتبر من الأساليب الأولى التي استخدمها الإنسان في تعلم كثير من الأمور.

وفي مجال اتخاذ القرار فأن اللجوء إلى هذه الطريقة يعني وضع الحلول المؤقتة للمشاكل والقيام باختبارها أو تجريتها مرة ثانية لمعرفة خطئها أو صوابها. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة في اتخاذ القرار تستغرق الكثير من الوقت وقد تستهلك الكثير من الموارد أيضاً ، إلا أن لهذه الطريقة بعض الفوائد التي تتمثل بالمبدأ القائل أن الإنسان يتعلم من أخطائه ، كما أنه يمكن اللجوء إليها في حالة ندرة أو عدم توافر المعلومات المناسبة حول المشكلة.

ثالثاً- الخبرة :

نعني بالخبرة هي مجموعة من المعلومات أو خلاصة لعدة مواقف متشابهة أو متداخلة، ولذلك فهي تعد مصدر مهم من مصادر اتخاذ القرار الإداري. واستخدام الخبرة السابقة لغرض الوصول إلى قرار معين يفترض في الواقع أن المشكلات الحالية تشبه لحد كبير المشكلات السابقة مما قد يسهل عملية اتخاذ القرار مناسب.

ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة في اتخاذ القرار هو أنه ما قد يصلح في ظل ظروف معينة قد لا يصلح، أو لا يكون مناسباً في ظل ظروف أخرى ، فالمشكلات القديمة قد تختلف عن المشكلات الجديدة وقد تكون هذه الاختلافات غير واضحة أو خفية ،مما قد يحتاج إلى جهد كبير لتحليلها وظهور الاختلافات والتعرف عليها. كما أن الاعتماد على الخبرة وحدها في اتخاذ القرار يحمل الكثير من المخاطر لأن الخبرة قد لا تكون جيدة وقد تشوبها الأخطاء أو تتدخل فيها الظروف الخاصة مثل مستوى الإدراك والعواطف والتحيزات.

رابعاً - الأسلوب العلمي:

يعد الأسلوب العلمي من أحدث الأساليب وأفضلها في اتخاذ القرار الإداري ، وهو يقوم على إتباع منهج موضوعي قوامه التفكير المنطقي غير المتحيز في ضوء خطوات محددة. فالمدير الذي يتبع هذا الأسلوب يبتعد عن جميع الأساليب السابقة أي عن المحاولة والخطأ والتقليد والمحاكاة والخبرة، ولا يستخدمها ألا في حدود الاسترشاد والتوجيه.

خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار الإداري بمجموعة من الخطوات . وقد أختلف الكتاب والباحثين في تحديد عدد هذه الخطوات رغم اتفاقهم على وجودها وأهميتها في عملية اتخاذ القرار، وفيما يلي أراء البعض منهم :

يرى جريفت " *Greffith* " ان خطوات اتخاذ القرار تتمثل بما يلي:

1. تحديد وحصر المشكلة.
2. تحليل وتقديم المشكلة.
3. وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل، أو وزنه كحل مقبول للحاجة.
4. جمع المعلومات .
5. صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختياره مقدماً .
6. وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .

اما " لندرج " *Lunderg* فيرى ان هذه الخطوات تقسم إلى:

1. تعريف القضية.

3- إيجاد بدائل مقترحة لحل المشكلة :

بعد الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة يتم اقتراح بدائل لها في ضوء تلك المعلومات. والبدائل هي حلول محتملة وليست حلولاً نهائية ، وينبغي التأكيد على ضرورة أن تكون هذه البدائل ذات علاقة منطقية بالمشكلة واستبعاد البدائل الغير "جذابة" وذلك حتى تسهل عملية اختيار البديل المناسب .

4- تقويم البدائل :

يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المقترحة بدراسة مزايا كل بديل وعيوبه أي العائد أو التكلفة لكل حل وهذا يعني مراعاة الهدف المراد تحقيقه والإمكانات المتاحة له .

5- اختيار أنسب بديل :

يتم في هذه الخطوة الاتخاذ الفعلي للقرار، أي إننا إذ حددنا البديل المناسب فهذا يعني أننا اتخذنا القرار بشأن حل المشكلة موضوع البحث ولكن قبل اتخاذ القرار لا بد من:

أ. مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي اختير، للتأكد من هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب .

ب. التأكد من أن البديل لا يحتوي على أخطاء .

6- تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه :

اختيار أنسب بديل ليس الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار الإداري أنما ينبغي أن يتيح ذلك تنفيذ البديل ومتابعة تطبيقه لكي يتأكد أن القرار المتخذ قد حقق الأهداف الموضوع له بوصفه حلاً للمشكلة.

وتظهر أهمية هذه الخطوة في أن مرحلة التطبيق والمتابعة ترشد متخذي القرارات إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق. فضلاً عن أنها تزيد من خبرتهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات صحيحة في مواقف مشابه مستقبلاً .

إن خطوات عملية اتخاذ القرار السابقة الذكر تتطلب أن يتوفر في متخذ القرار الأمور التالية:

- ✓ القدرة على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً والتميز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقة.
- ✓ الإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
- ✓ القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة للحلول الممكنة .
- ✓ المهارة في عمل تقويم دقيق للحلول المتاحة .
- ✓ التحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولة والتي من شأنها انحراف القرار عن موضعه .

القرار الإداري الناجح

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً لعملية صنع القرار بصورة رشيدة معقولة ،ونقصد أن يكون القرار رشيداً معقولاً اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصائب لأنسب الاحتمالات الممكنة .

وهذا يتطلب أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التميز والتعصب أو الرأي الشخصي. وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم بصنع القرار مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة.

ويكون القرار ناجحاً إذا حقق الأهداف التي من أجلها أتخذ، إلا أن القرار الناجح مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة فقد يكون القرار ناجحاً في وقت وغير ناجح في وقت أخر ، وقد يكون القرار ناجحاً بالنسبة لمدير معين ، ولكنه ليس كذلك بالنسبة للجماعة التي يعمل معها .

إن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل إفادتها بصورة رشيدة عملية محددة كصعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته وتحديد الطريقة التي يسلكها أو يسير فيها القرار، غير أنه توجد مجموعة من العوامل التي تساعد على ذلك، منها :

1. اندماج الأعضاء (التماسك والترابط).
2. موضوع القرار ذو أهمية حقيقية للأعضاء .
3. تعدد وجهات النظر واختلاف الآراء .
4. قوة الروابط التي تجمع ما بين أعضاء الجماعة .

وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولاً أو ناجحاً ولذلك كان على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد مجال أو مدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة وهذا يأتي عن طريق، تحديد مسئوليات كل فرد . وعمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب وغيرها مما يساعد على تصنيف مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف إدخالها في اعتباره قبل صنع القرار .

وعلى ذلك فأن القرار لكي يكون ناجحاً لا بد أن تتوافر فيه بعض المواصفات، منها:

- يجب أن يكون القرار صحيحاً ليؤمن عملية تحقيق الهدف المطلوب.

- يجب أن يكون القرار واضحاً ودقيقاً لتلافي اللبس أو الغموض أو تعدد التغيرات .
- توفر إمكانية تطبيق القرار .
- أن يكون القرار اقتصاديا من حيث الوقت والمادة.
- أن يكون توقيت القرار ملائماً .
- أن يتم اتخاذ القرار بالسرعة المناسبة وحسب متطلبات الموقف .
- توافر عاملي الجودة والقبول في القرار (بنسب معينة حسب طبيعة المشكلة أو الموقف).

مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

من المعروف أن من مميزات الإدارة الديمقراطية هو أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية صنعه واتخاذه. وهنا تمكن في الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية فمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، وعامل مهم في اتخاذ القرار المناسب الذي يتحقق فيه مصلحة المجموعة.

ومدير المؤسسة باعتباره المسئول عن نجاح المؤسسة لأنه مسئول عن كل الأشخاص في المؤسسة ، وهم مسئولون أمامه في تحمل أعباء وظائفهم مطلوب منه العمل على تنظيم مؤسسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة . واحد مظاهر هذه الديمقراطية هو أشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في إدارة المؤسسة حقيقياً بدلا من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستبدة.

الفصل العاشر



ومن خلال هذا التعريف نجد أن الروح المعنوية تعتمد على العوامل التالية:

1. ثقة أعضاء الجماعة بهدفها.
2. ثقة أعضاء الجماعة بقيادتها.
3. ثقة أعضاء الجماعة ببعضهم البعض.
4. الكفاءة التنظيمية للجماعة بشكل رسمي أو غير رسمي.
5. الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء الجماعة.

ولو دققنا النظر في هذه العوامل لوجدنا أن الفرد هو أساسها، وأن سلوك الفرد داخل الجماعة هو هدفها، وهذا هو التحدي الأكبر الذي تواجهه الإدارة ، وهو التحدي الأكبر الذي يواجه قدرة القيادة في التأثير على هذا السلوك.

أهمية الروح المعنوية

لقد دلت معظم الدراسات أن إنتاجية الأفراد تتأثر بدرجة كبيرة بروحهم المعنوية، لذلك فإن خلق العلاقات الجيدة بين أفراد الجماعة وبعضهم البعض من جهة، وزرع الثقة والتفاهم والتعاون بينهم وبين الإدارة العليا كفيلة بإطلاق طاقات الأفراد، وهذه العلاقات عندما تكون متينة تعطي القوة للمنظمة، فقوة المنظمة هي من قوة أعضائها أكثر من قوة أنظمتها وإجراءاتها، والمنظمة القادرة على رفع الروح المعنوية لأفرادها هي المنظمة التي تستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها من خلال زيادة الإنتاج وخلق روح الابتكار لدى الأفراد.

إن الأفراد داخل المنظمات يحبون أن يكون لهم دور فاعل ومتميز، ويرغبون في أن يكون لهم مكانة متميزة ويعاملون كأفراد ناضجين قادرين على تحمل المسؤولية، لذلك هم يرغبون أن تتاح لهم الفرصة لإثبات ذاتهم والتعبير عن شخصيتهم.

لهذا كله تقع على الإدارة مهمة التعرف على اتجاهات وميول الأفراد والتنبؤ بها والتأثير فيها وتوجيهها بالاتجاه المرغوب فيه، ولغرض ذلك لا بد من التعرف على العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية.

العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية

إن عملية رفع الروح المعنوية للأفراد إحدى مهام القيادات الإدارية وهذه العملية لا تخضع لقواعد ثابتة بل إنها تعتمد على قدرة القائد ومهاراته في تمتين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وطالما أن العملية ترتبط بالقدرة والمهارة فهي فن يمارسه القائد لرفع الروح المعنوية. وعدم وجود قواعد ثابتة لرفع الروح المعنوية لا يعني أن هذه العملية لا يمكن أداؤها وفق نمط سلوكي معين داخل كل منظمة لأنه تم أقرار أن السلوك القيادي يمكن تعلمه من خلال التدريب، إذا تبقى عملية رفع الروح المعنوية مرتبطة بمعرفة العوامل التي تساهم معرفتها في دعم ورفع الروح المعنوية للأفراد، ويمكن إدراج أهم هذه العوامل، بما يلي:

أولاً- الاتصال الشخصي والمباشر بالأفراد:

فالاتصال له أهمية كبيرة في حياة المنظمة، فبواسطته يعمل الأفراد بشكل تعاوني ويتعرف الأفراد من خلاله على دورهم في العمل، كما يساعد الإدارة في التعرف على احتياجات العمال وأرائهم وردود فعلهم اتجاه ما يصدر من الأعلى إلى الأدنى، كما يشعر العاملين بقرب الإدارة منهم.

ثانياً- اللامركزية الإدارية:

فهي تكفل نوع من حرية التصرف للأفراد مما يساهم في تنمية الروح الإبتكارية لديهم وزيادة شعورهم بالمسئولية وثقتهم بنفسهم من خلال شعورهم بثقة الإدارة فيهم حين تفويض السلطات لهم. أن الإدارة الناجحة هي التي تؤمن بدور

الأفراد في حياة المنظمة، وتدعيم هذا الدور يكون من خلال مشاركتهم في صنع حياة المنظمة والمساهمة في حل مشاكلها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

كما إن اللامركزية الإدارية تجعل الأفراد قريبين من مراكز صنع القرار وتساهم في شيوع روح التنافس بينهم.

ثالثاً- الأهداف الواقعية:

عندما تكون الأهداف واقعية فأنها تساهم في تفهم الأفراد بأن الأهداف المطلوب تحقيقها هي في صالحهم وصالح المنظمة، كما أن هذه الأهداف عندما تتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم يساهم في توزيع المسئوليات على الأفراد وفي قيامهم بأعمالهم برغبة وبشكل سليم، وهذا كله يؤدي ولاشك إلى تحسين علاقات العمل داخل المنظمة.

رابعاً- الإشـــــراف:

إن جودة الإشراف على الأفراد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بينهم، فالعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، وسيادة روح الاحترام والتعاون والثقة المتبادلة، وتكريس مبدأ الحوافز الإيجابية منها سواء كانت مادية أو معنوية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب والاهتمام بمشاكل العمال وحسم الصراعات الداخلية. كلها تعتبر من صفات الإشراف الجيد ، وكلها تسعى إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم للمنظمة والأفراد.

خامساً- أنظمة شؤون التوظيف:

إن وجود نظام سليم يقوم على أسس عادلة كفيل برفع الروح المعنوية للعاملين، فالأجور العادلة التي تتناسب مع العمل وأعبائه وساعات العمل والراحة

المناسبة وتوافق الأعمال مع رغبات وميول الأفراد، ووضع قواعد عادلة للترقية والنقل والتدريب، ومكافأة العمال الكفؤين ومعاقبة المقصرين، ونظام السلامة المهنية والضمانات الصحية والاهتمام بالجوانب الترفيهية، كلها عوامل تزيد من شعور الأفراد بالأمن والاستقرار مما يرفع من الروح المعنوية.

سادساً- معالجة الشكاوى والتظلمات:

إن قيام الإدارة بمعالجة الشكاوي المقدمة من قبل الأفراد بموضوعية وحكمة كفيلة برفع الروح المعنوية للأفراد.

أهمية الحوافز في مجال التأثير في السلوك البشري

وجدنا سابقا أن أحد أهم عوامل رفع الروح المعنوية لدى العاملين هو تحفيزهم، والغرض من تحفيز العاملين بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، فالرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية يدفع بالمنظمة إلى وضع أسس وقواعد وإجراءات تضمن تنمية روح الإبداع والمبادرة.

وتحفيز العاملين يعتبر من أهم الطرق اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ويرتبط موضوع الحوافز والتحفيز بموضوع الدافعية ارتباطاً وثيقاً، فهناك العديد ممن العوامل التي يستجيب لها الأفراد في مجال الدافعية وعلى كل مدير أن يدرك أهميتها أخذا بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد ويحسب طبيعة الموقف الداعية إلى الدافعية، ومن أهم العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يلي:

1. زيادة الدخل.
2. المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
3. الأمان.

4. جاذبية العمل.

5. الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي (الترقية).

6. القيمة المستفادة اجتماعياً من العمل.

7. حب السيطرة واستخدام النفوذ الشخصي وبأساليب مروعة.

8. المعاملة الإنسانية للفرد.

9. اشتراك الفرد بالرأي في مجال عمله ونشاطه.

10. الإشراف الجيد.

ولما كان التحفيز يستهدف رفع كفاءة الأداء بالارتباط مع قدراته ومعلوماته فإننا يمكن أنه نعبر عن الأداء بالمعادلة التالية:

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات).

ويعني ذاك إنه مع فرض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فإن هذا لا يعني أن يكون الأداء جيداً لأن ذلك يرتبط أيضاً بالحوافز. فالعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد، لذلك على الإدارة الناجحة أن تسعى إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

وأمام المنظمات مداخل عديدة يمكن استخدامها لتحفيز العاملين منها:

1) اقتناع الإدارة بأن الاختلاف الأفراد يؤدي إلى اختلاف أنواع الحوافز التي يفضلونها.

2) إشعار المرؤوسين بأهميتهم سواء عن طريق احترامهم أو وضعهم في الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وميولهم، ذلك يشعر الفرد أن عمله له معنى بما يؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه وزيادة ثقة الرؤساء به.

3) استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر.

4) أن يكون الرئيس قدوة لمرؤوسيه في الأفعال والتصرفات .

5) منح الأجر العادل: فالأجر يساهم في تحقيق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين، ويتحقق هذا الاستقرار عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع، وأن يكفل مستوى الأجر النقدي الحصول على الاحتياجات الحقيقية للفرد.

6) التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية: والمقصود بها تلك الأنظمة التي بموجبها يزداد دخل الفرد مباشرة مع زيادة إنتاجيته، كالمكافآت التشجيعية والعلاوات الاستثنائية ...الخ.

7) توفير الاستقرار للعاملين من خلال ضمان مستقبلهم.

8) توفير الحوافز المعنوية كالترقيات والميداليات والإفادات والبعثات...الخ.

9) توفير مزايا معينة على الصعيد الاجتماعي والصحي ...الخ.

10) وقوف المنظمة إلى جانب الأفراد في الظروف المواقف الصعبة.

11) الاتصال الجيد مع العاملين.

12) توفير فرص التنافس الإيجابي بين العاملين.

13) العمل على تهيئة أجواء العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين الإدارة.

الإدراك في مجال التحفيز

إن رد فعل الأفراد اتجاه عملية التحفيز يتوقف على إدراكه للموقف فهو استناداً للموقف أو الحالة يحدد نموذج التصرف أو السلوك، وتحديد الفرد لنموذج

التصرف يعتمد على قراره الذي يكون عقلياً أو عاطفياً أو كلاهما معاً، إلا أن الجوانب العاطفية تلعب دوراً أكبر في قرارات الفرد وبالتالي نمط التصرف الذي يقوم به. ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر بين أفراد الإدارة حول تقييم موقف معين وبالتالي التصرف الذي يقوم به الفرد، أو ذلك الذي تتوقع الإدارة أن يقوم به الفرد. هذا الاختلاف في التصرف ناجم عن اختلاف إدراك الإدارة والأفراد لهذا الموقف، وهذه حقيقة يجب أن تنتبه إليها الإدارة في مجال تحفيز العاملين .

وبشكل عام فإن رجعنا إلى سلم الحاجات لماسلو والذي تطرقنا إليه سابقاً نجد أن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها، كما يلي:



والإقبال على إشباع هذه الحاجات يختلف بين الأفراد وكذلك بين المجتمعات، وكما يلي:

1. تظهر الحاجة الثانوية أو العليا بشكل واضح في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا وثقافياً واجتماعياً، وسبب ذلك أن حاجاتهم الأساسية مشبعة وإنهم يبحثون باستمرار عن الحاجات العليا في الترتيب الهرمي.
2. في البلدان النامية يركز العاملون على الحاجات الدنيا أو الأساسية.

3. في المجتمعات ذات الدخول المرتفعة فإن العاملين يعطون أهمية للدوافع المادية.

ويمكن تعرف الحوافز بأنها:

" عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة".

أهمية الحوافز

يمكن تحديد أهمية الحوافز بالنقاط التالية:

1. تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
2. تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام ، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد الأفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
3. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
4. تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
5. تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج

وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.

أنواع الحوافز

يمكن التعرف على أنواع الحوافز من خلال التصنيفين التاليين:

أولاً: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

1. الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، ومن أنواع هذه الحوافز (الحوافز المادية ، الحوافز الاجتماعية، الحوافز الذاتية...الخ).
2. الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي، أو تصحيحه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل والتماهل وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر .. الخ. ومن أنواع هذه الحوافز السلبية (الحث والتنبيه، توجيه اللوم والإنذار ...الخ).

ثانياً: الحوافز المادية وغير المادية:

ومن أنواعها:

1. الأجور.
2. العمولة.
3. الزيادات الدورية في الأجور.
4. المكافآت.
5. المشاركة في الأرباح.
6. ضمان واستقرار العمل.

7. الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين.

8. الترقية في الدرجات الوظيفية.

9. المشاركة في اتخاذ القرارات.

10. الاهتمام بمقترحات العاملين.

11. مراعاة العلاقات الإنسانية في العمل.



مراجع ومصادر الكتاب

أولاً- المراجع والمصادر العربية:

- د.أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، ،الإسكندرية ،مكتبة المعارف ،ط1 ، 2001.
- أحمد محمد الطيب، التقويم والقياس النفسي والتربوي، الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، 1999
- د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية. بيروت ، 1986م.
- د. رداح الخطيب ، وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي " اتجاهات حديثة " القاهرة ، مطابع الفردوس .
- رزمة تدريبية لدورات اختيار مديري المدارس، بغداد، معهد التدريب والتطوير الإداري ، 1998.
- د. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات . الكويت، 1978م.
- د. حامد عبد السلام زهران ، التوجيه والإرشاد النفسي ، القاهرة ، عالم الكتب ، ط 3 ، 1998.
- حامد زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة ، عالم الكتب، 1977.
- د.سعد جلال، المرجع في علم النفس، القاهرة، دار الفكر العربي،1985.
- د. سيد محمود الهواري ،الإدارة العامة –المبادئ والنظريات، بيروت ، مطبعة الإنصاف ،ط1964،1.
- عاصم محمود ندا، الإرشاد التربوي والنفسي ، الموصل ، دار الكتب ، 1989.

- د. عبد الله عمر الفرا ، المدخل إلى تكنولوجيا التعليم ، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 1999 .
- د.عبد الرحمن عيسوي، علم النفس والإنتاج، بيروت، دار النهضة العربية،1982.
- د. عبد القادر المصراتي، المعلم والوسائل التعليمية ،طرابلس ، الجامعة المفتوحة ،1993.
- د. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار النهضة العربية القاهرة.
- غانم سعيد العبيدي، وحنان عيسى الجبوري، التقويم والقياس في التربية والتعليم، بغداد، مطبعة شفيق، 1970.
- د. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. عمان، 1933م.
- محمد رياض بندقجي ، مبادئ الإدارة العلمية ، عمان ، الجامعة الأردنية ، 1980.
- محمد عبد الرحيم عدس (وآخرون)، الإدارة والإشراف التربوي، عمان، مطابع الإيمان.
- د. محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1989 .
- مصطفى سويف، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، القاهرة، الأنجلو المصرية،1988.
- يوسف مصطفى القاضي و"آخرون " ، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي ، الرياض ، دار المريخ، 1981.

ثانياً- المراجع والمصادر الأجنبية:

- AlanC. Filley and Robert J.House : Managetial pr o cess and or ga nization Behaviour ،1979.
- percye Burrup : Modren High School Administartion published by Harper & Brothers ، new Yourk -1962
- Turer،J Psychology of thinking MC Graw Hill،1952.
- wood worh r.s Experimental Psychology، Hemry Holt & Co ،New ed 1972.
- Wright، Taylor، Davis، stuckin، lee and Reason، Intreducing Psychoogy. Penguin books. Middiesex، England 1970.



مكتبة المجتمع العربي

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

الأردن-عمان-وسط البلد- ش. السلط - مجمع الفحيص التجاري- تلفاكس: 2739 463 6 962+

خلوي: 5651920 79 962+ ص.ب 8244 الرمز البريدي 11121 جبل الحسين الشرقي

الأردن - عمان - الجامعة الأردنية - ش. الملكة رانيا العبدالله - مقابل كلية الزراعة - مجمع زهدي حصوة التجاري

هاتف: 7917 534 6 00962 فاكس: 7918 534 6 00962

www.muj-arabi-pub.com

E-mail:Moj_ pub@hotmail.com